

Rapport  
annuel  
sur l'évaluation  
2008

présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI  
à sa réunion de juin 2008

Section de l'évaluation  
Centre de recherches pour le développement international



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Section 2.</b> Aperçu de l'évaluation en 2007-2008 .....	5
<b>2.1</b> Qualité des rapports d'évaluation.....	5
<b>2.2</b> Profil des évaluateurs .....	7
<b>Section 3.</b> Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités organisationnelles.....	8
<b>3.1</b> Un travail collaboratif positif – Étude de cas portant sur l'Association pour le progrès des communications, par Terri Willard .....	11
<b>3.2</b> Redorer le blason d'un établissement en matière de recherche – Étude de cas portant sur l'Université Makerere, par Charles Lusthaus, Anette Wenderoth et Miranda Cobb. ....	14
<b>3.3</b> Pérennité de l'environnement au Cambodge – Étude de cas portant sur le ministère de l'Environnement du Cambodge, par Cor Veer .....	17
<b>3.4</b> Un partenariat durable – Étude de cas portant sur l'université Cheikh Anta Diop, par Marie-Hélène Adrien et Martin Carrier .....	20
<b>3.5</b> Le renforcement des capacités d'un réseau de recherche et de ses partenaires – Étude de cas portant sur le Consortium de recherche économique et sociale, par Katrina Rojas et Mariane Arsenault.....	23
<b>Section 4.</b> L'influence des travaux financés par le CRDI sur les pratiques d'évaluation .....	26
<b>Section 5.</b> Conclusion .....	28
<b>Annexe 1.</b> Sigles.....	i
<b>Annexe 2.</b> Plan d'évaluation de l'exercice 2008-2009 .....	iii
<b>Annexe 3.</b> Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2007-2008 .....	v
<b>Annexe 4.</b> Bonnes pratiques qui contribuent aux activités de renforcement des capacités .....	vii
<b>Annexe 5.</b> Examen externe de Connectivité Afrique – résumé du rapport.....	viii
<b>Annexe 6.</b> Réponse de la direction .....	xv



# Introduction

Au CRDI, la gestion du rendement a pour composantes la planification stratégique, la gestion intégrée du risque, la vérification interne et l'évaluation. Dans le rapport de l'examen spécial du CRDI qu'il a réalisé en 2008, le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada complimente le Centre en ces termes : « Dans l'ensemble, nous avons constaté que le CRDI possède une bonne structure et de bons processus pour mesurer son rendement. Le Centre a établi un ensemble détaillé de mécanismes au fil des ans pour recueillir et évaluer les résultats de ses activités. Nous avons aussi constaté que le CRDI continuait de chercher des moyens d'améliorer l'évaluation des incidences et des impacts de ses programmes. » La présente introduction a été ajoutée à la demande des gouverneurs, afin de décrire la démarche du CRDI en matière d'évaluation et son système d'évaluation avant d'entrer dans le vif du sujet.

## L'évaluation au CRDI

Par souci d'efficacité, le CRDI est axé sur l'apprentissage et la reddition de comptes; pour ce faire, il cherche à instaurer une culture où la « pensée évaluative » s'insère dans toutes ses activités. La pensée évaluative va de pair avec l'importance accordée aux résultats, la réflexion, le doute et le recours à des données probantes pour vérifier des hypothèses. L'évaluation joue un rôle crucial pour ce qui est d'instaurer et d'alimenter cette culture. Essentiellement, l'évaluation intervient dès l'étape de la planification, alors que les résultats attendus sont énoncés et que le Conseil des gouverneurs approuve la Stratégie générale et Cadre programmatique (SG+CP) de même que les objectifs des programmes énoncés dans les descriptifs.

L'utilité est la pierre de touche de l'évaluation : l'utilisation qu'on fera de l'évaluation doit être claire, et l'évaluation doit répondre aux besoins de l'utilisateur, qu'il s'agisse de la direction, d'un programme ou d'un partenaire. La démarche du CRDI en matière d'évaluation accorde une égale importance au recours à des méthodes d'évaluation rigoureuses et à l'utilité du processus d'évaluation et des constatations qui en émanent. Par conséquent, le CRDI et sa Section de l'évaluation ne privilégient aucun contenu, modèle, méthode, théorie ou utilisation de l'évaluation en particulier. En ce sens, la démarche du CRDI en matière d'évaluation est à l'image de sa démarche à l'égard de la recherche au service du développement.

L'importance accordée à l'utilité signifie par ailleurs que l'évaluation est exécutée à différents niveaux (voir la figure 1). Dans certains cas, l'évaluation porte sur un projet donné; dans d'autres circonstances, c'est un programme, un organisme ou une question importante qui fait l'objet d'une évaluation. La Section de l'évaluation évalue la qualité de toutes les évaluations et les verse dans un répertoire afin qu'elles soient accessibles à tous. Les différents niveaux se complètent, mais étant donné que l'objet et les utilisateurs

---

<sup>1</sup> Quoique le CRDI ait créé et préconisé des méthodes d'évaluation propres à la recherche au service du développement, notamment la cartographie des incidences et l'évaluation organisationnelle, ce ne sont pas là les seules méthodes qu'il utilise et dont il fait la promotion.

prévus divergent, les constatations émanant des évaluations ne sont pas extrapolées d'un niveau à l'autre (par exemple du niveau des projets à celui de l'organisme). Plutôt, afin de préserver l'intégrité de l'objet de l'analyse, le Centre utilise chaque type d'évaluation à des fins d'apprentissage et de reddition de comptes.

Les constatations émanant des évaluations réalisées aux différents niveaux sont présentées au Conseil des gouverneurs au moyen du Rapport annuel sur l'évaluation (RAE). Le RAE n'a pas pour objet de rendre compte de toutes les activités d'évaluation menées dans l'ensemble du Centre; il présente plutôt une synthèse portant sur un ou plusieurs grands sujets. Les gouverneurs reçoivent d'ailleurs un rapport détaillé de l'examen externe de chaque programme vers la fin du cycle de programmation (soit la période visée par le descriptif du programme). Ils peuvent ainsi avoir l'assurance des résultats obtenus par le Centre.

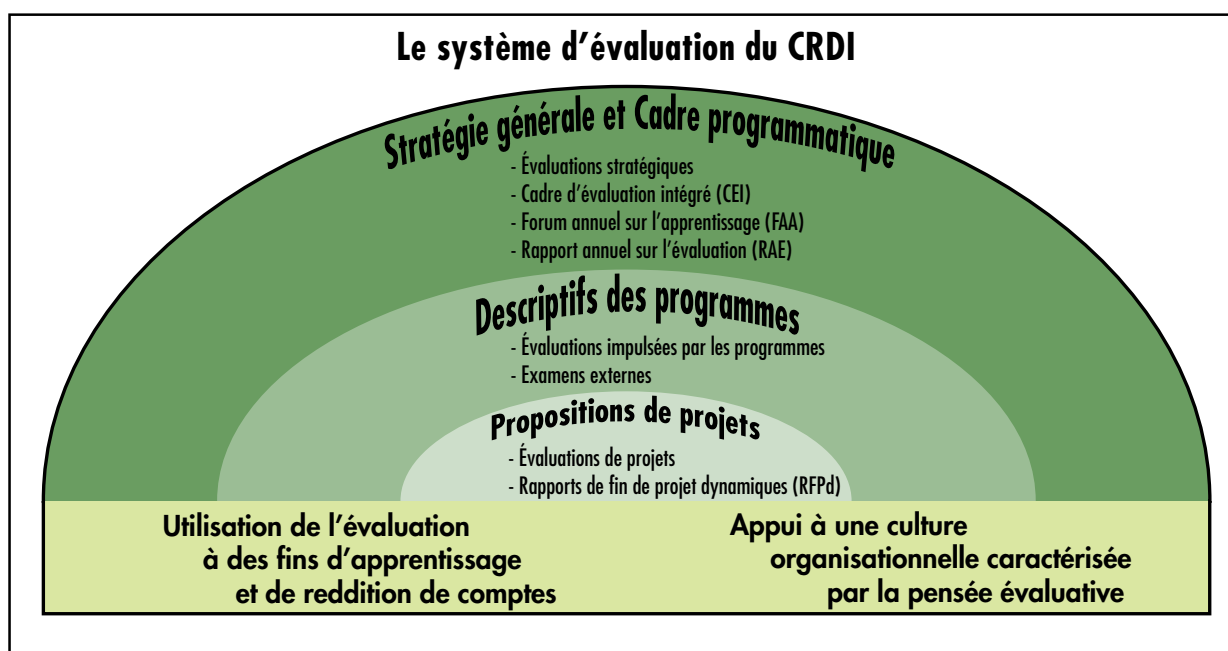


Figure 1.

Au **niveau des projets**, on a recours à deux grands mécanismes. D'abord, des **évaluations de projet** sont effectuées, normalement sous la direction d'administrateurs de programmes ou par le personnel du projet même. Ce ne sont pas tous les projets qui sont évalués; les projets sont choisis en fonction de la nécessité de réaliser une évaluation (déterminée selon le risque que le projet pose, sa priorité, la phase où il en est, sa taille, etc.). Deuxième élément : les administrateurs de programmes consignent **dans des rapports de fin de projet dynamiques (RFPd)** leur propre évaluation du projet, les résultats atteints et les principaux enseignements à retenir. L'information contenue dans les RFPd vient compléter celle fournie dans les rapports techniques préparés par les bénéficiaires des subventions. Les RFPd sont remplis à trois moments différents pour un échantillon de projets : à la fin de l'étape de la conception du projet, à mi-parcours de la mise en oeuvre du projet, puis à la toute fin du projet. La troisième étape (le questionnaire rempli en fin de projet) est exigée pour tout projet valant plus de 150 000 \$. Le contenu des RFPd vient alimenter

le Forum annuel sur l'apprentissage (FAA), lequel représente une occasion pour le personnel de réfléchir collectivement à des questions importantes en ce qui a trait à la programmation.

Au **niveau des programmes** également, on a recours à deux grands mécanismes. Il y a d'abord des **évaluations impulsées par les programmes**, qui portent sur un projet, un programme, l'organisme, un thème ou une région et qui peuvent être réalisées à l'interne comme à l'externe. Le programme décide que de telles évaluations s'imposent selon ses besoins, et il les met à exécution. Les principaux utilisateurs de ces évaluations sont habituellement l'équipe du programme ou ses proches collaborateurs (bailleurs de fonds partenaires, partenaires des projets, organismes aux vues similaires). Ensuite, l'**examen externe**, qui consiste en une évaluation sommative du programme, est réalisé à la fin du cycle de programmation. Les examens externes constituent le principal outil de reddition de comptes du Centre au niveau des programmes, car ils permettent de démontrer les résultats obtenus grâce aux dépenses de programme et donc l'efficacité et la pertinence de ces dépenses. Ces examens sont gérés par la Section de l'évaluation et réalisés en même temps pour l'ensemble des programmes d'un domaine de programme donné, afin d'aider le Comité de la haute direction (CHD) et le Conseil des gouverneurs à prendre des décisions. Par ailleurs, les constatations émanant de ces examens servent à la préparation des descriptifs des programmes. Le contenu des rapports préparés chaque année, en alternance, par les directeurs régionaux ou par les directeurs des domaines de programme, vient compléter l'information tirée des évaluations et examens réalisés au niveau des programmes.

Au **niveau organisationnel**, on a recours à quatre grands mécanismes. Il s'agit tout d'abord du **RAE** et du **FAA**, dont il a été question précédemment. S'ajoutent à cela les **évaluations stratégiques** réalisées afin de permettre d'approfondir certaines questions d'importance pour le personnel, la direction et les partenaires des projets. Elles portent habituellement sur des questions associées aux principaux résultats attendus, tels qu'énoncés dans la Stratégie générale. Il s'agit de questions qui recoupent divers domaines de programme et régions et qui tendent à comporter plusieurs composantes s'étendant sur plusieurs années. Le présent rapport fait état des faits saillants de cinq études de cas issues de l'évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités. Enfin, il y a le **Cadre d'évaluation intégré (CEI)**, qui a été créé en 2006 dans le but de pouvoir rendre compte du rendement organisationnel. Au moyen de l'analyse de contenu recoupée avec des entrevues réalisées auprès de personnes clés, le CEI rassemble l'information en fonction de sept secteurs de rendement afin de permettre l'analyse, la discussion et la prise de décisions. Les secteurs de rendement englobent l'ensemble de la programmation du Centre et ont été choisis par le CHD en vertu du rôle qu'ils jouent dans la création d'un contexte propice à l'efficacité de la programmation. Ces secteurs sont les suivants : renforcement des capacités, influence sur les politiques et sur la technologie, partenariats canadiens, égalité des sexes et droits des femmes, pensée évaluative, partenariats avec les bailleurs de fonds et veille stratégique.

Les constatations émanant des évaluations exécutées à tous les niveaux servent à l'établissement de maints rapports au Centre (rapport annuel, rapports des directeurs régionaux et des directeurs des domaines de programme, rapports d'examen stratégique, etc.). Par souci de transparence et dans le but de diffuser les enseignements tirés, les constatations issues de la plupart évaluations sont affichées sur le site Web public, sous diverses formes selon le public visé (courts énoncés de politiques, vidéos, etc.).

Comme l'indiquent les auteurs de l'examen spécial du BVG, l'instauration d'une culture organisationnelle caractérisée par la pensée évaluative exige que l'évaluation aille au-delà de l'exécution et de la diffusion d'évaluations et d'examens externes. La Section de l'évaluation, la Direction générale des programmes et des partenariats de même que les partenaires de recherche des pays du Sud travaillent tous dans ce but. Primo, favoriser l'utilisation des constatations des évaluations suppose que le Centre participe activement à la création de tribunes permettant de réfléchir à ces constatations, comme le Forum annuel sur l'apprentissage. Secundo, le Centre et ses partenaires des projets conçoivent des outils et des méthodes d'évaluation propres à la recherche au service du développement, en tenant compte du fait que la tendance est de plus en plus aux évaluations stratégiques par opposition aux évaluations de projets précis. Tercio, le renforcement des capacités en matière d'évaluation est essentiel à l'instauration d'une culture caractérisée par l'esprit critique, la réflexion et l'apprentissage – non seulement au Centre, mais aussi chez ses partenaires de recherche. Il importe de renforcer l'évaluation en tant que discipline dans les pays du Sud si l'on veut que la pratique de l'évaluation prenne racine chez les organismes partenaires du CRDI. L'évaluation deviendra ainsi un élément contribuant au développement organisationnel, à l'enrichissement des systèmes de connaissances et à la prise de décisions fondée sur des données probantes.



## Le RAE 2008

Le renforcement des capacités constitue un axe central du rapport de cette année. Étant donné qu'il s'agit là de l'un des objectifs stratégiques énoncés dans la Stratégie générale et Cadre programmatique (SG+CP) 2005-2010, une évaluation stratégique des progrès réalisés par le Centre à cet égard est en cours et servira à éclairer l'élaboration de la prochaine SG+CP.

Le rapport de cette année contient un résumé des constatations émanant d'études de cas ayant porté sur cinq entités qui reflètent bien toute la diversité des partenaires du Centre. Les études font bien ressortir les différences quant au soutien consenti par le Centre en matière de renforcement des capacités selon les différents types d'organismes. La dernière phase de l'évaluation stratégique donnera lieu à l'exécution d'une analyse comparative à partir de ces études de cas.

Comme d'habitude, le rapport présente la liste des évaluations réalisées durant l'année et fait état de leur qualité globale, laquelle demeure élevée. Cette année, les évaluateurs provenant de pays du Nord sont plus nombreux que ceux provenant de pays où se trouvent les partenaires du Centre, ce qui est signe de la difficulté que continue de poser le renforcement des capacités d'évaluation dans les pays du Sud. Chaque année, la dernière section du rapport est consacrée à un point de vue de l'extérieur sur le système d'évaluation du CRDI. Au cours des 15 dernières années, ce système a vu l'ajout de nouveaux mécanismes (notamment le Cadre d'évaluation intégré), le remaniement de processus désuets (par exemple les RFP) et l'adoption de méthodes novatrices (la cartographie des incidences par exemple), mais ses bases sont demeurées les mêmes. Le recours à des méthodes rigoureuses, le fait de mettre l'accent sur l'utilisation qui est faite des évaluations et le souci d'enrichir le domaine de l'évaluation ont valu au CRDI la réputation d'être un chef de file en matière d'évaluation, comme en témoigne notamment le fait qu'il est question du Centre dans la 4<sup>e</sup> édition de l'ouvrage de Michael Quinn Patton intitulé *Utilization-Focused Evaluation* (voir la section 4).

Le directeur de l'évaluation,

Fred Carden

## Section 2. Aperçu de l'évaluation en 2007-2008

### 2.1 Qualité des rapports d'évaluation

La présente sous-section porte sur la qualité des 14 rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation. Cette dernière évalue la qualité en fonction de critères établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par des associations d'évaluation internationales, à savoir l'utilité, la faisabilité, l'exactitude et la rectitude.

<b>Tableau 1. Qualité des rapports d'évaluation</b>			
Aspect de la qualité	2007-2008 n=14	2006-2007 n=19	2005-2006 n=23
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	Tous acceptables 97 %	Sans objet 69 %	Sans objet 70 %
Utilité	92 %	70 %	78 %
Faisabilité	96 %	80 %	78 %
Exactitude	98 %	88 %	89 %
Rectitude	100 % <sup>2</sup>	39 %	35 %

Cette année, on a reçu moins de rapports qu'en 2005-2006 (23) et qu'en 2006-2007 (19). Cela est probablement dû au calendrier d'exécution, car des évaluations impulsées par tous les programmes, sauf un, et par quelques bureaux régionaux ont cours en ce moment (les 21 nouvelles évaluations et les 12 évaluations en cours impulsées par les programmes sont indiquées à l'annexe 2). En outre, des évaluations d'envergure, comme l'évaluation stratégique des grandes conférences auxquelles le CRDI prend part et celle de ses activités de renforcement des capacités, sont toujours en cours, et il en est de même pour l'examen externe de certains programmes.

La Section de l'évaluation évalue la qualité des rapports d'évaluation depuis 2002. Cette année, elle a examiné la façon dont huit autres organismes s'y prennent. Cela l'a amenée à apporter quelques modifications à sa façon de faire, dont les principales sont les suivantes : elle a ajouté une appréciation générale en ce qui concerne chaque évaluation, et deux éléments relatifs au renforcement des capacités en matière d'évaluation ont été retirés de la partie portant sur le critère de la rectitude et se trouvent maintenant dans celle où l'on consigne les enseignements tirés des évaluations. Ces modifications renforcent l'exactitude des données sur la qualité transmises au Conseil des gouverneurs et leur utilité aux fins de l'amélioration des capacités du Centre en matière d'évaluation.

Comme on peut le voir au tableau 1, les rapports reçus cette année étaient d'une grande qualité, et ce, en ce qui concerne les quatre critères. Le pointage moyen était de 97 % et les 14 rapports ont tous été jugés de qualité acceptable.

---

<sup>2</sup> Tient compte des modifications apportées à la façon d'évaluer la rectitude.

On évalue l'**utilité** en se demandant dans quelle mesure les évaluateurs établissent explicitement qui sont les utilisateurs et à quoi sert l'évaluation et expliquent comment les utilisateurs ont participé au processus. Dans leur rapport intitulé *Building Learning Systems for Honduran Development — IDRC External Review*, les auteurs, William Edwardson et Brenda Bucheli, définissent l'utilité de l'évaluation de façon claire et précise :

Les membres de la direction du CRDI sont les premiers destinataires de cet examen externe. On consulté les membres de la direction affectés à Ottawa et au BRALC, à Montevideo, afin de connaître leurs attentes et l'utilisation qu'ils comptaient faire des constatations. D'autres membres du personnel se trouvant à Ottawa et au Honduras ont eu leur mot à dire dans la préparation du plan d'évaluation. On a également demandé leur point de vue et leur apport à des employés de la Direction générale des Amériques de l'ACDI. Par contre, étant donné qu'il s'agit d'une étude financée par le CRDI, les membres de sa direction ont été clairement établis comme étant les premiers destinataires, mais l'on s'est tout de même efforcé de rendre l'évaluation la plus utile possible pour l'ACDI. (p. 7) [TRADUCTION]

Les rapports d'évaluation satisfont au critère de l'exactitude dans la mesure où ils présentent des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues par l'application de méthodes éprouvées et adéquates. Par exemple, pour leur évaluation de la collection *un\_focus*, Wendy Quarry et Ricardo Ramirez ont recoupé des données qualitatives (recueillies au moyen d'entrevues privés et de la tenue de groupes de discussion) avec des données émanant d'une enquête en ligne de même que de l'examen de la façon dont des organismes similaires suivent l'impact des efforts déployés pour la diffusion de produits comparables (p. 10).

L'appréciation du critère de **faisabilité** est positive lorsque les méthodes et les démarches sont adaptées aux questions retenues aux fins de l'évaluation. Les aspects liés aux ressources, au moment prévu pour l'exécution, aux points de vue représentés et aux sources d'information consultées peuvent influencer sur la faisabilité.

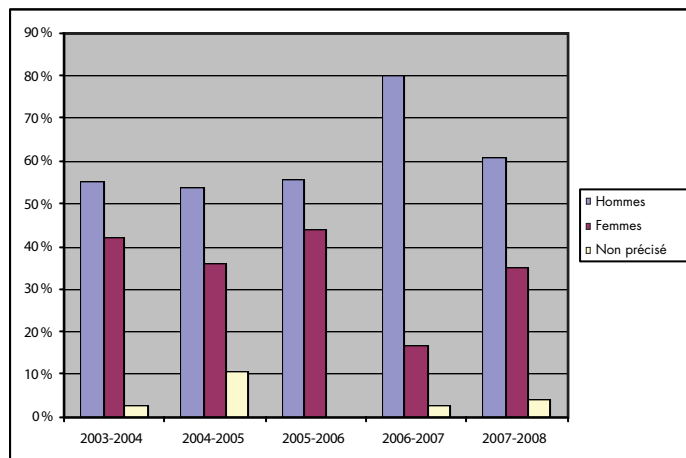
Comme on l'a dit auparavant, jusqu'à cette année, la **rectitude** était évaluée à la fois en fonction d'aspects d'ordre éthique et d'objectifs explicites en matière d'accroissement de la capacité des utilisateurs de l'évaluation. Désormais, le critère de la rectitude ne prend en compte que les aspects d'ordre éthique et, cette année, les rapports n'ont soulevé aucune préoccupation de cette nature.

## 2.2 Profil des évaluateurs

Étant donné que le système d'évaluation du CRDI est un système décentralisé, la Section de l'évaluation n'est pas la seule à conclure des contrats avec des évaluateurs externes. Les membres de la direction, le personnel des programmes, celui des bureaux régionaux et les partenaires des projets sont eux aussi parties aux contrats. La Section de l'évaluation établit le profil des évaluateurs selon le sexe, et selon l'endroit et le type d'organisme où ils travaillent.

Au total, 23 évaluateurs ont réalisé les 14 évaluations pour lesquelles la Section de l'évaluation a reçu un rapport cette année; 61 % étaient de sexe masculin et 35 %, de sexe féminin; on ignore le sexe dans 4 % des cas (voir le tableau 2). La répartition hommes-femmes est plus égale que l'an dernier (alors que 80 % des évaluateurs dont le CRDI avait retenu les services étaient de sexe masculin) et s'inscrit davantage dans la tendance des cinq dernières années.

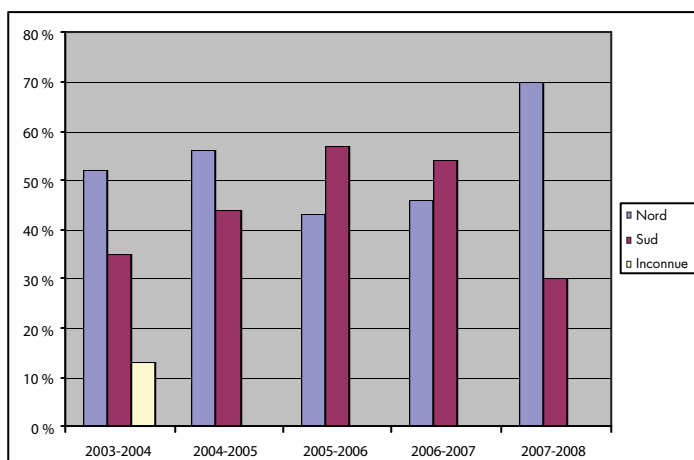
Tableau 2. Sexe des évaluateurs



Le recrutement d'évaluateurs du Sud pour l'exécution des évaluations des projets et des examens des programmes du CRDI est l'un des mécanismes permettant d'appuyer la profession d'évaluateur dans le Sud.

Contrairement aux quatre dernières années, pour lesquelles le CRDI avait retenu les services d'une plus grande proportion d'évaluateurs venant de pays du Sud que de pays du Nord, cette année, 70 % des évaluateurs provenaient de pays du Nord et 30 %, de pays du Sud (voir le tableau 3). Il faudra veiller à déterminer s'il s'agit d'un phénomène ponctuel ou d'une nouvelle tendance. Bien que le Centre doive retenir les services du meilleur évaluateur en fonction de l'objet de l'évaluation, il importe de souligner les difficultés d'ordre systématique à trouver des évaluateurs provenant de pays du Sud et à s'assurer leurs services. La Section

Tableau 3. Provenance des évaluateurs



de l'évaluation continuera d'aider le Centre à surmonter ces difficultés en nouant des liens avec les associations professionnelles naissantes des pays en développement et en élargissant son réseau d'évaluateurs qualifiés qui, dans les pays du Sud, sont experts dans des domaines correspondant à la programmation du Centre.

## Section 3. Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités organisationnelles

Afin de réaliser sa mission, le CRDI doit notamment « aider [les] régions [en développement] à se doter du potentiel – en personnel et institutions – de recherche scientifique et d'innovation technique nécessaire à la solution de leurs problèmes » (*Loi de 1970 sur le CRDI*). Afin d'évaluer l'atteinte de cet objectif, le CRDI mène une évaluation stratégique de ses activités de renforcement des capacités. Cette évaluation vise à fournir aux membres du personnel et au personnel de direction du Centre un cadre intellectuel et un vocabulaire commun qui leur permettront de mieux circonscrire la notion de renforcement des capacités et de consigner les expériences du Centre en la matière. Plus précisément, l'évaluation stratégique porte sur les processus mis de l'avant par le CRDI pour soutenir le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud et sur les résultats obtenus; bref, elle vise à déterminer quels partenaires ont vu leurs capacités s'améliorer, de quelles capacités il s'agit, comment cela s'est produit et le degré d'amélioration atteint.

Cette évaluation stratégique comporte cinq phases. La première phase avait pour objet de préciser ce que le CRDI entend au juste par le « renforcement des capacités » et a permis de mieux saisir en quoi le CRDI renforce les capacités, et les capacités de qui. Au cours de la deuxième phase, on a établi, à partir de l'examen de 43 projets, une typologie qui permettra au personnel et aux partenaires du CRDI de conceptualiser, de planifier, de suivre et d'évaluer le renforcement des capacités des chercheurs, des organismes et des réseaux. La troisième phase a permis d'élaborer, à partir de cet examen et d'autres constatations ayant émané de la première phase, une liste de « bonnes pratiques »<sup>3</sup>, c'est-à-dire certains des grands éléments du soutien consenti par le CRDI qui, de l'avis du personnel et des partenaires, sont essentiels au renforcement des capacités de recherche.

### **Définition du renforcement des capacités**

Pour le CRDI, le renforcement des capacités est le processus qui permet aux personnes, aux groupes, aux organismes, aux institutions et aux sociétés

- d'accroître leur capacité de cerner et d'analyser les problèmes de développement, ainsi que leur capacité d'exécuter et de gérer des travaux de recherche qui visent à résoudre ces problèmes de manière durable et d'en communiquer les résultats<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Voir la liste à l'annexe 4.

<sup>4</sup> Définition adaptée de la définition présentée dans le document *IDRC-Supported Capacity-Building: Developing a Framework for Capturing Capacity Changes* rédigé par Stephanie Neilson et Charles Lusthaus en février 2007.

La quatrième phase – la phase en cours et dont il est question dans les pages qui suivent – permettra de recueillir des données sur la façon dont le CRDI renforce la « capacité globale » des organismes d'exécuter des activités de recherche.

La décision de faire porter l'évaluation sur les organismes était délibérée. En effet, les deux premières phases avaient permis de constater que le partenaire (chercheur ou groupe de chercheurs) était le point d'insertion du CRDI en matière de renforcement des capacités. Toutefois, étant conscient que les chercheurs sont toujours reliés entre eux, que ce soit en vertu d'une problématique de recherche commune ou d'un système, le CRDI a décidé de cibler la façon dont le renforcement des capacités de personnes ou de groupes de personnes – sa spécialité – contribue au renforcement des capacités organisationnelles.

Il a par ailleurs été décidé, pour cette quatrième phase, de commander des études de cas afin d'ancrer les constatations des phases précédentes dans des expériences concrètes. Six partenaires de longue date du CRDI ont été choisis de façon à présenter un échantillon qui soit le plus varié possible. Ainsi, les études portent sur des entités de nature différente, sises dans différentes régions, ayant des axes de programmation différents et ayant reçu un soutien considérable de la part du CRDI (plus de 2 millions de dollars) pendant dix ans (de 1996 à 2006). Ces riches études de cas illustrent la façon dont le soutien constant du CRDI au fil du temps a contribué au renforcement des capacités organisationnelles. Dans certains cas, le renforcement des capacités organisationnelles était un objectif explicite des projets et des activités. Étant donné que la majorité des employés du CRDI ont la conviction que « le renforcement des capacités sous-tend tout ce que fait le CRDI » (Neilson et Lusthaus, 2007), une meilleure compréhension des façons dont le Centre s'adonne explicitement au renforcement des capacités de recherche (par opposition au renforcement implicite) s'impose afin de pouvoir déterminer de meilleures façons de planifier, de mettre en oeuvre et d'évaluer le soutien au renforcement des capacités consenti aux partenaires.

Les études de cas réalisées dans le cadre de l'évaluation stratégique portent sur des organismes financés à hauteur d'environ 25 millions CAD pendant ces dix années, à savoir

1. *l'Association pour le progrès des communications (APC)* — ce réseau international d'organismes de la société civile a pour mission d'autonomiser et d'appuyer des groupes et particuliers oeuvrant au service de la paix, des droits de la personne, du développement et de la protection de l'environnement par le recours aux TIC, dont Internet. Depuis 1996, le CRDI (par le truchement du domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement (TIC-D), de la Section de l'évaluation et de la Division des initiatives spéciales) lui a accordé environ 4 millions de dollars;

2. *l'Université Makerere* — le plus vieil établissement d'enseignement supérieur de l'Ouganda a su traverser l'agitation politique des années 1970 et 1980 et est toujours considéré comme l'université la plus prestigieuse et le principal centre de recherche universitaire du pays. Depuis 1996, le CRDI (par le truchement des domaines de programme Politique sociale et économique (PSE), Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN) et TIC-D) a versé à ce partenaire de très longue date (les liens remontent à 1972) quelque 8,5 millions de dollars;

3. *le ministère de l'Environnement du Cambodge* — créé en 1993, ce ministère a pour mandat général de promouvoir la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles. Le CRDI (par le truchement de PSE, du Fonds d'activités régionales et, en majorité, d'EGRN) lui a versé quelque 3 millions de dollars. Depuis 1997, les activités d'EGRN au Cambodge portent surtout sur la gestion communautaire des ressources naturelles;

4. *l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD)* — cette université fondée en 1957 est l'une des plus grandes et des plus prestigieuses universités de l'Afrique de l'Ouest. Depuis 1996, le CRDI (par le truchement de PSE, de TIC-D et du Fonds d'activités régionales) a accordé 3,4 millions de dollars à ce partenaire qu'il aide depuis 1989<sup>5</sup>;

5. *le Consortium de recherche économique et sociale (CIES)* — ce consortium péruvien s'appelait Consortium de recherche économique (CIE) lorsqu'il a été constitué en 1998. En 2000, son mandat a été élargi pour inclure la recherche sur les politiques sociales et c'est pourquoi il a été renommé Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES. Depuis 1999, le CRDI (par le truchement du Fonds de planification à long terme, de PSE, de la Section de l'évaluation et de la Division des partenariats et du développement des affaires) lui a versé 5,7 millions de dollars.

La sixième et dernière étude de cas, qui porte sur Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches (ICARDA), n'étant pas terminée, elle sera incluse dans le rapport de l'an prochain. Les études de cas seront affichées (en version intégrale en anglais et sous forme de sommaires de six pages en anglais et en français) dans les pages Web de la Section de l'évaluation ([www.idrc.ca/fr/ev-118757-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-118757-201-1-DO_TOPIC.html)).

Les études de cas font ressortir la grande efficacité du CRDI au chapitre du renforcement des capacités organisationnelles de partenaires de longue date et la diversité des rôles qu'il joue, à savoir ceux d'allié et de partenaire stratégique, de conseiller, d'agent catalyseur du changement et de collaborateur, notamment. Comme on peut le lire dans les résumés, cette diversité de rôles favorise le renforcement des capacités sur plusieurs plans et explique pourquoi il est complexe de capter les résultats en matière de renforcement des capacités et de faire rapport à cet égard.

---

<sup>5</sup> Quoique certains partenaires, dont l'UCAD et l'Université Makerere, soient des partenaires de plus longue date, les études de cas portent uniquement sur la période de dix ans retenue (de 1996 à 2006).

La cinquième et dernière phase de l'évaluation stratégique prévoit la rédaction d'un document regroupant les cadres de renforcement des capacités émanant de l'évaluation, qui représentera pour les programmes un outil d'amélioration fort pratique. Par ailleurs, on effectuera une analyse comparative des études de cas afin de déceler les tendances, les expériences fondamentales et les aspects communs et de faire le pont entre les résultats et l'apprentissage. Voici quelques-unes des questions que l'on tentera de cerner : le rôle que jouent les relations collégiales entre le personnel du CRDI et les partenaires des projets, les objectifs implicites et explicites en matière de renforcement des capacités organisationnelles, les différentes compréhensions et interprétations du renforcement des capacités et le vocabulaire dont se sert le personnel du CRDI pour en parler, ainsi que l'équilibre à trouver entre les deux objectifs que sont le renforcement des capacités de recherche et l'influence de la recherche sur les politiques. Les constatations seront diffusées à l'interne comme à l'extérieur sur supports papiers et électroniques et au moyen d'ateliers.



## Un travail collaboratif positif

Étude de cas portant sur l'Association pour le progrès des communications (APC), par Terri Willard

*Le soutien et l'encouragement du CRDI ont aidé l'Association pour le progrès des communications à relever les défis de la révolution des communications.*

Le partenariat formé entre le CRDI et l'Association pour le progrès des communications (APC), en 1996, semblait aller de soi. Au départ, l'APC était une coalition non structurée de fournisseurs de services Internet qui voulaient permettre aux organismes sans but lucratif ainsi qu'aux organismes de la société civile de leur pays d'avoir accès aux avantages des communications électroniques. Le CRDI – qui intervient depuis longtemps dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC) – a décelé une affinité évidente avec l'APC et la possibilité de l'aider à poursuivre ses buts.

Mais qui aurait pu prévoir la révolution des communications qui a propulsé les deux organismes dans une véritable aventure ? Tout au long des années 1990, la multiplication des innovations technologiques et la baisse accélérée des coûts ont engendré une croissance explosive de l'utilisation des TIC dans les pays industrialisés, qui a alimenté à son tour un mouvement en faveur des TIC au service du développement (TIC-D) visant à éviter que ne se creuse un « fossé numérique » à l'échelle mondiale en encourageant l'adoption des nouvelles technologies dans les pays en développement. À l'occasion de rencontres telles que la Conférence sur la société de l'information et le développement, tenue à Johannesburg en 1996, et de deux sommets mondiaux sur la société de l'information, dans des publications telles que *Le savoir au service du développement* de la Banque mondiale et au sein de réseaux planétaires, la nécessité d'un accès équitable aux TIC à l'échelle mondiale est devenu un thème incontournable.

Le changement était irréversible. De 1996 à 2007, le nombre d'internautes à l'échelle mondiale est passé de quelque 16 millions de personnes à environ 1,1 milliard. Les pays en développement ont connu leur large part de cette transformation technologique : en Afrique subsaharienne, par exemple, l'augmentation massive de l'utilisation des téléphones mobiles (alimentée par des investissements, surtout privés, de l'ordre de 25 milliards de dollars) continue d'influer sur les relations sociales et économiques.

### Naviguer sur les vagues du changement

C'est dans ce contexte qu'il faut situer la relation du CRDI avec l'APC. « Cette relation a été marquée par un changement incessant », écrit Terri Willard dans son rapport d'évaluation.

Mais plutôt que de se contenter de réagir aux multiples virages historiques, les deux organismes sont devenus des chefs de file dans le domaine. L'APC, qui était à l'origine un organisme de la base, est devenue un intervenant de premier plan à l'échelle mondiale dans les débats sur la politique internationale en matière de communications. Le CRDI a, quant à lui, fait une grande place aux TIC-D et est devenu l'un des

bailleurs de fonds de la recherche dans le domaine les plus respectés. Leur cheminement commun a procuré aux deux partenaires des avantages réciproques et les a inspirés dans leur quête d'équité dans le nouveau contexte des communications internationales.

Dans le cas de l'APC, les chiffres sont des plus éloquents. Par exemple, de 1996 à 2006, ses revenus ont grimpé de 150 000 \$ à 3 630 000 \$.

Le rapport fait état des imposants défis que cette croissance et ces virages organisationnels remarquables ont obligé les deux organismes à relever, et de ce que cela a supposé en matière de planification organisationnelle, de recherche et de gestion. On a également constaté que ni l'un ni l'autre n'était pleinement conscient de l'importance des défis et des changements organisationnels qu'a dû affronter son partenaire au cours de cette décennie. La plupart des interactions entre les deux organismes étant axées sur des projets ou des tendances en matière de TIC-D, on a parfois omis d'avoir d'importantes conversations concernant la gestion organisationnelle.

Malgré l'absence de discussions explicites sur les questions organisationnelles, le CRDI a néanmoins soutenu le renforcement des capacités organisationnelles de l'APC, et ce, de diverses façons. Il a entre autres financé directement des initiatives visant le renforcement de l'APC sur les plans institutionnel et administratif et le transfert de compétences à ses employés, et a parrainé des ateliers régionaux en matière de stratégie et de planification.

## **Diverses façons de voir au renforcement des capacités**

Il reste que le renforcement des capacités qu'a favorisé le CRDI au sein de l'APC s'est fait essentiellement de manière informelle, dans le cadre des relations de travail des deux organismes. Le CRDI a retenu les services de l'APC pour mettre en oeuvre les projets du Centre et pour collaborer à des projets conjoints (par exemple par l'entremise de sa relation avec le secrétariat Bellanet du CRDI). Les deux ont aussi collaboré à titre d'alliés stratégiques (c'est-à-dire à titre d'organismes ayant des vues similaires sur le plaidoyer et la planification, comme l'illustre le fait qu'ils ont tous deux siégé au comité exécutif de la troisième Conférence sur le savoir mondial (GK3). Le CRDI et l'APC se sont aussi associés à titre de partenaires stratégiques pour réfléchir à l'évolution des TIC-D en participant aux réunions de planification organisationnelle de l'autre.

Le rapport conclut que les multiples rôles qu'a joués le CRDI dans le développement de l'APC correspondent au concept de *positive relationship work* (travail collaboratif positif) défini par l'analyste Mona Girgis. Dans ce type de partenariat, le bailleur de fonds contribue au renforcement des capacités par l'entremise d'un « dialogue suggestif », et la collaboration se caractérise par la créativité, une compréhension partagée et des engagements mutuels<sup>1</sup>. Au fil des ans, la relation a fourni l'occasion aux deux organismes de devenir « partenaires d'apprentissage » et d'ainsi pouvoir remettre en question leurs points de vue respectifs, et de chercher à améliorer le rendement et à faire progresser l'application des TIC en vue de favoriser la justice sociale et de s'attaquer à des problèmes de développement.

Il ne faudrait pas pour autant conclure que le CRDI et l'APC ont invariablement été sur la même longueur d'ondes. Mais en cas de friction – par exemple une divergence d'opinions quant au recours aux logiciels libres et au fonctionnement du réseau multinational GRACE, un projet régional de recherche sur les sexospécificités et les TIC en Afrique – la tradition de cordialité et de respect

---

<sup>1</sup> Girgis, Mona, « The Capacity-building Paradox: using friendship to build capacity in the South », *Development in Practice*, vol. 17, n° 3, 2007, p. 353-366.

mutuel a assuré la résilience de la relation. Les deux organismes ont aussi des façons de faire différentes en matière de recherche. Alors que l'APC estime exceller avant tout dans le plaidoyer en faveur du changement, le CRDI est axé sur la production de données probantes (en appuyant des recherches officielles) afin d'alimenter ce plaidoyer. Les projets en cours cherchent à miser sur la complémentarité des deux approches.

La méthodologie d'évaluation sexospécifique (GEM), un projet entrepris par le Programme d'appui aux réseaux de femmes (WNSP) de l'APC, est l'un des exemples les plus frappants d'un important renforcement des capacités issu de la collaboration entre le CRDI et l'APC. Ces derniers portant tous deux un intérêt à l'évaluation des répercussions particulières des TIC sur les femmes, une équipe a distillé les expériences recueillies sur le terrain et a utilisé les résultats pour mettre au point un outil d'évaluation des répercussions sexospécifiques des initiatives de TIC.

Avec la GEM, l'APC est allée au-delà de son premier mandat de fournisseur de services Internet et a acquis des capacités en matière de recherche et d'analyse. Un ancien consultant de l'APC a dit à Terri Willard que la GEM avait été un véritable point tournant et que du point de vue de l'évolution des capacités, l'APC, qui possédait de solides capacités techniques, est devenue un organisme apte à gérer des projets complexes, d'envergure et abstraits.

L'APC fait la promotion d'Internet à titre de puissants outil et tribune de promotion et de facilitation du changement social. L'intérêt pour l'élaboration des politiques en matière de TIC a émergé simultanément au sein du réseau d'APC en Afrique et des réseaux mondiaux. En 1999, le CRDI est intervenu pour appuyer les efforts déployés par l'APC afin d'étendre à l'Afrique et à l'Amérique latine le nouveau mouvement de défense des droits dans Internet, grâce à la collecte et à l'interprétation de données. Ce travail dans le domaine des politiques de TIC a mis à rude épreuve les capacités de l'APC et a appris à l'APC et au CRDI l'importance de veiller à l'échelonnement du développement des ressources humaines afin d'être en mesure de répondre à la multiplication des demandes de plaidoyer en matière de politiques.

## Pour l'avenir

En ce qui a trait à l'avenir – et aux leçons dont il faut tirer parti – Terri Willard conclut dans son rapport que les progrès du type de ceux qui sont survenus spontanément dans le passé pourraient être accomplis de manière plus officielle, grâce à des stratégies de renforcement des capacités organisationnelles fondées sur une conception réfléchie et des discussions entre les deux organismes.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à [www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html).

## Redorer le blason d'un établissement en matière de recherche

Étude de cas portant sur l'Université Makerere, par Charles Lusthaus, Anette Wenderoth et Miranda Cobb

*Le rétablissement des capacités de recherche de l'Université Makerere, en Ouganda, a de profondes implications pour l'avenir du pays. Le CRDI estime qu'il a pour rôle de fournir un soutien spécialisé aux chercheurs.*

L'Université Makerere, en Ouganda, était à l'origine (en 1922) une école technique; elle s'est distinguée en devenant l'un des meilleurs établissements d'enseignement de l'Afrique – particulièrement durant son « âge d'or », au cours des années 1960 –, mais a aussi traversé de rudes épreuves.

L'agitation qui a caractérisé le règne d'Idi Amin Dada, au cours des années 1970, et ensuite, le régime Obote du début des années 1980, a eu de profondes répercussions sur Makerere. Au bord de la faillite, l'université a vu son infrastructure s'éroder, son personnel migrer vers d'autres emplois ou d'autres pays, et la qualité de la recherche et de l'enseignement décliner de façon spectaculaire.

Depuis 1990, toutefois, Makerere multiplie les efforts pour rétablir sa stabilité et son leadership. L'administration de l'université a mis en oeuvre une dynamique stratégie de reconstruction, tandis que le gouvernement au pouvoir a signalé qu'il considérait Makerere comme un élément essentiel du développement économique et social de l'Ouganda. L'augmentation des inscriptions, qui sont passées de 7 000 étudiants par année au début des années 1990 à environ 30 000 aujourd'hui, témoigne du regain d'importance de l'université.

Bailleur de fonds de Makerere depuis 1972, le CRDI a maintenu son engagement envers ce haut lieu du savoir pendant les périodes difficiles et a continué de l'appuyer afin de lui permettre de rétablir sa réputation. L'étude de cas a permis de constater que cette collaboration a pris exclusivement la forme de soutien à des chercheurs à titre individuel. Bien que d'autres bailleurs de fonds aient adopté et continuent d'adopter une approche organisationnelle, en vertu de laquelle on octroie plutôt le financement à l'université, le CRDI a ciblé des questions de recherche précises portant sur des problèmes de développement.

Cette approche a-t-elle vraiment permis de renforcer les capacités de recherche à Makerere ? Les auteurs de l'étude de cas ont approfondi cette question.

### Gains en théorie et dans la pratique

Sur le plan théorique, l'appui aux universitaires à titre individuel est tout à fait conforme à l'objectif d'accroître l'envergure et les capacités globales de l'établissement. Car, bien qu'une université se caractérise en partie par une coordination serrée<sup>1</sup> entre ses composantes, grâce à laquelle l'appui consenti à l'entité dans son ensemble se répercute jusqu'aux composantes, on y trouve aussi en grande partie une coordination souple<sup>2</sup>, qui permet à divers acteurs de contribuer à l'ensemble de manière plus autonome et moins linéaire.

Les évaluateurs concluent qu'en ciblant les « habiletés des personnes », le CRDI a pu optimiser ses ressources comparativement modestes de manière à compléter les efforts déployés par les autres bailleurs de fonds pour renforcer les « conditions habilitantes » nécessaires au fonctionnement global de l'université.

D'un point de vue pratique, le soutien du CRDI a aidé les chercheurs à échapper à des contraintes financières et autres, telles qu'une piètre planification des projets et de faibles compétences en gestion, ou encore l'absence d'une infrastructure de recherche essentielle, notamment de matériel bibliographique, qui rend souvent la recherche impossible. Sur le plan des politiques, Makerere a eu la ferme intention de rehausser sa réputation à titre de centre de recherche, et le gouvernement a retenu la spécialisation de l'établissement dans des domaines tels que les technologies adéquates, l'économie et la biotechnologie comme facteurs contributifs éventuels du Plan d'action pour l'élimination de la pauvreté en Ouganda. Il n'en demeure pas moins que ce programme de « recherche pour le développement » n'est pas accompagné d'une hausse du financement de l'État. Par conséquent, les auteurs de l'étude concluent que même si de nombreux universitaires doivent composer avec des charges d'enseignement plus lourdes (Makerere cherchant à accroître les inscriptions et les droits de scolarité pour assurer sa stabilité financière), le financement versé par des tiers comme le CRDI joue un rôle décisif. Non seulement permet-il aux universitaires de se libérer de leurs tâches d'enseignement au profit de la recherche, mais en rendant possible le soutien technique nécessaire à la constitution d'un groupe de chercheurs motivés et savants, il permet à Makerere de se rapprocher de son objectif d'être un phare de l'innovation.

## Engagé dans la recherche de fond

Des entrevues menées auprès de chercheurs financés par le CRDI de 1996 à 2006 ont révélé que les efforts déployés par le Centre pour renforcer les capacités de recherche ne s'étaient pas limités à leur permettre d'avoir du temps à consacrer à la recherche. On s'entendait pour dire que puisque les administrateurs de programmes du CRDI connaissaient bien les axes thématiques financés par le Centre, leur participation à la conception, à l'exécution et à l'utilisation de la recherche constituait une précieuse ressource pour le milieu de la recherche.

Quelques chercheurs ont fait état de l'utilité de l'aide du CRDI à la rédaction de propositions et de notes conceptuelles sur les projets. L'un d'entre eux a affirmé que la rédaction de la proposition lui avait permis d'approfondir ses connaissances et sa compréhension et avait constitué une expérience stimulante. Un autre avait trouvé les diverses observations formulées par le CRDI très constructives et il estimait qu'elles l'avaient aidé à progresser. Le personnel du CRDI a aussi fourni de l'information, de la formation et des conseils sur les méthodes de recherche, notamment en ce qui concerne la recherche transdisciplinaire et la recherche participative – des approches particulièrement utiles lorsqu'on se penche sur des questions complexes dans un contexte communautaire, comme c'est souvent le cas en Ouganda et dans d'autres pays de l'Afrique.

Le Centre a aussi aidé les chercheurs aux dernières étapes de leurs projets – par exemple en encourageant la diffusion, la mise en commun et la publication des constatations de leurs recherches. Les administrateurs de programmes ont aussi fourni aux chercheurs l'occasion de

---

<sup>1</sup> Signifie que les décisions à un échelon vertical de l'organisme ont régulièrement des effets directs, immédiats et considérables à d'autres échelons (Lusthaus et coll., p. 9).

<sup>2</sup> Situation où les éléments du système (par exemple les parties d'un organisme) interagissent tout en demeurant distincts et en conservant leur identité propre (Lusthaus et coll., p. 9, citant Weick, 1976)



réfléchir à leurs résultats et aux utilisations éventuelles de leurs travaux et, dans certains cas, ont pris des mesures pour qu'ils puissent présenter des communications à l'occasion de conférences internationales.

L'aide à la constitution de réseaux de chercheurs aux intérêts similaires représente une autre façon dont le CRDI a aussi cherché à rehausser la visibilité et à élargir l'impact des travaux réalisés avec Makerere et témoigne de la façon dont un soutien modeste du CRDI confère aux chercheurs débutants la légitimité et la crédibilité dont ils ont souvent besoin pour que leurs nouvelles idées prennent leur envol dans le milieu de la recherche. Un bénéficiaire rapporte que l'idée de créer un réseau de recherche sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) en Ouganda n'avait pas fonctionné au départ, mais que grâce à l'intervention du CRDI qui a financé un atelier de démarrage, ils ont pu lancer le réseau.

Bien que le CRDI ait amené les chercheurs à remettre en question leurs hypothèses et à sortir des approches consacrées, ces derniers estimaient que le Centre respectait aussi les décisions de ses partenaires. L'un d'eux a dit que ses idées différaient de ce à quoi le CRDI s'était attendu, mais qu'après en avoir discuté, le Centre les avait acceptées. Selon lui, le CRDI amène à remettre ses idées en question mais n'intervient pas dans le travail et n'oblige personne à adopter son point de vue.

Les auteurs de l'étude de cas ont résumé les nombreux rôles que joue le CRDI dans le renforcement des capacités de Makerere. Il est tour à tour *agent habilitant* (lorsqu'il fournit des fonds pour la recherche ainsi que pour la tenue de conférences et d'autres activités), *rassembleur* (lorsqu'il met en rapport les chercheurs entre eux et qu'il encourage l'échange de points de vue et d'information) et *conseiller* (lorsqu'il formule des observations et qu'il fournit de l'aide quant aux méthodes et aux compétences).

## Pour l'avenir

En ce qui concerne l'avenir, le rapport laisse entendre qu'il pourrait être possible de resserrer les liens entre le CRDI et Makerere en faisant ressortir davantage la dimension de renforcement des capacités des recherches financées par le CRDI à Makerere – qui est jusqu'à maintenant demeurée implicite, tenue pour acquise et parfois passée sous silence. En consignait les cas particuliers où il y a eu renforcement des capacités, il pourrait être plus facile de tirer des leçons plus universelles, susceptibles de permettre au CRDI de saisir davantage que dans le passé les occasions de renforcement des partenariats organisationnels.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à [www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html).

## Pérennité de l'environnement au Cambodge

Étude de cas portant sur le ministère de l'Environnement du Cambodge,  
par Cor Veer

*Le financement versé par le CRDI pour renforcer les capacités de recherche d'un vaste éventail d'acteurs engagés dans le processus d'élaboration des politiques permet de s'attaquer à des défis plus vastes en matière de gouvernance en vue d'améliorer l'environnement et la gestion des ressources naturelles (EGRN) au Cambodge.*

Après deux décennies de violence généralisée, le Cambodge est entré dans une ère riche en nouvelles possibilités mais comportant aussi d'importants défis. Après les élections organisées par l'ONU en 1993, l'économie du pays a connu une croissance considérable, la pauvreté a commencé à reculer et on a pu observer certains résultats favorables en matière de santé et d'éducation.

Dans ce contexte de changement et de transformation, le CRDI a décelé la possibilité d'aider à améliorer la situation des pauvres au Cambodge tout en évitant la dégradation de l'environnement susceptible d'accompagner tout essor économique. Puisque 80 % des 14 millions de citoyens du Cambodge vivent en milieu rural et dépendent de l'agriculture et des ressources naturelles, le CRDI estimait qu'il était essentiel d'assurer la durabilité des ressources pour protéger le mode de vie des populations rurales pauvres.

Mais pour atteindre ce but, il fallait franchir certains obstacles. La reconstitution de l'administration publique aux échelons local, provincial et national a été un gigantesque défi qui n'a épargné aucun secteur, y compris l'environnement et la gestion des ressources naturelles. De plus, l'économie politique du Cambodge s'est traditionnellement démarquée par son complexe réseau social de relations fondées sur la hiérarchie et l'autorité. Au début des années 1990, on a constaté que ce système de favoritisme politique menait à une concentration de la propriété des terres et des ressources chez les riches, les pauvres étant de plus en plus marginalisés. Malgré un programme de réformes de la gouvernance et de décentralisation du pouvoir, le Cambodge demeurait un pays où il était difficile d'instaurer une gestion plus équitable des ressources.

### La recherche de points d'insertion

Le ministère de l'Environnement a été créé en 1993. Il avait pour mandat général de promouvoir la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles. La nature multi ou intersectorielle de l'environnement a obligé le ministère à endosser graduellement son rôle, en nouant des relations efficaces avec une foule d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux intervenant dans les dossiers « verts, bleus et bruns » (forêts et aires protégées; ressources en eau et pêches; et ressources minérales et gestion des sols).

L'élaboration de politiques générales et l'importance de la collaboration et de la coordination sont devenues les points de mire des efforts de renforcement des capacités du CRDI auprès du ministère. Selon Cor Veer, ces efforts se sont déployés au cours de quatre phases distinctes (mais chevauchantes) : le développement institutionnel (de 1992 à 1997), la recherche sur les politiques par l'entremise de projets clés (de 1997 à

2002), le renforcement des capacités par l'entremise de réseaux (de 2000 à 2005) et la production de connaissances en vue d'exercer une influence sur les politiques grâce à des communautés de praticiens (de 2005 à nos jours).

Les constatations émanant de l'étude de cas donnent à croire que le passage du CRDI d'une concentration presque exclusive sur le ministère à une approche en matière de production de connaissances englobant plusieurs enjeux et acteurs est au diapason des leçons qui se sont dégagées d'une étude du CAD de l'OCDE portant sur le renforcement des capacités institutionnelles en matière d'environnement<sup>1</sup>.

## **Inverser la pyramide du savoir**

De 1992 à 1997, le CRDI a participé à un effort multilatéral visant à créer des modalités et à créer des liens, en aidant à définir la structure, le mandat et les responsabilités du nouveau ministère de l'Environnement du Cambodge (appelé au départ le Secrétariat d'État à l'environnement) et à élaborer un plan de travail pour le ministère. Ce dernier ne possédait pas les capacités voulues pour élaborer des cadres réglementaires pour la gestion de l'environnement. De plus, on ne savait trop quels services gouvernementaux étaient effectivement chargés de quels dossiers environnementaux particuliers. Il est donc devenu évident que, pour favoriser l'adoption de pratiques de gestion durable des ressources à l'échelon local, il fallait opérer un important développement institutionnel aux échelons supérieurs. Par exemple, pour cesser de légiférer par décret (ce qui avait été la norme) au profit de l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes, il allait falloir renforcer la capacité de recherche et favoriser l'émergence d'une culture de respect de la recherche de terrain au sein du ministère.

Le détachement d'un conseiller en politiques chevronné auprès du programme cambodgien de gestion de l'environnement – un consortium d'organismes gouvernementaux et non gouvernementaux dissous prématurément après le retrait d'un important bailleur de fonds, en réaction à l'agitation politique – a été un élément stratégique de cette phase de développement institutionnel.

Malgré le climat politique incertain, on avait accompli des progrès considérables à l'échelon national pour ce qui est de la création de cadres institutionnels et réglementaires. Le CRDI a tourné son attention (de 1997 à la fin de 2002) vers quatre projets menés sur le terrain en vue d'encourager le recours à des régimes de gestion participative des ressources au sein des collectivités locales. Ces projets, qui mobilisaient des acteurs de tous les ordres de gouvernement – local, provincial et national – ainsi qu'une université locale, se concentraient sur des questions comme les droits fonciers et les droits d'accès aux ressources des minorités ethniques, les pêches communautaires et les solutions à la surpêche, et la recherche forestière communautaire. Les projets, qui relevaient du ministère de l'Environnement et auxquels collaboraient des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, cherchaient à la fois à procurer des avantages pratiques sur le terrain et à assurer la poursuite des recherches et du renforcement des capacités techniques au sein du ministère.

Dans le volet de son rapport portant sur les projets de recherche sur les politiques, Cor Veer traite avant tout des résultats, sur le plan du renforcement des capacités, de deux projets emblématiques : un projet de gestion participative des ressources côtières et un projet de recherche forestière communautaire. Bien que l'auteur ait constaté que le personnel des deux projets n'en était pas au même niveau d'acceptation et de compréhension des méthodes participatives communautaires, les

---

<sup>1</sup> DAC de l'OCDE, *Donor Support for Institutional Capacity Development in Environment: Lessons Learned*, Evaluation and Effectiveness Report no. 3, Paris, 2000.



deux projets ont connu des succès considérables en matière d'élaboration et de mise à l'essai d'approches visant à appuyer et à renforcer la gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN).

On a fait appel à de multiples moyens pour développer les compétences en matière de recherche participative, telles que des cours de formation, des ateliers et des activités d'apprentissage offertes à l'échelle locale. Le déploiement de conseillers étrangers à titre de mentors et, dans certains cas, la possibilité pour les chefs d'équipe et d'autres employés clés d'aller étudier à l'étranger ont aussi eu des répercussions favorables. En fait, Cor Veer affirme qu'en partie grâce à de tels efforts, il est clair que le CRDI a contribué à enrichir et à élargir considérablement le bassin d'experts en développement durable au Cambodge.

Les résultats des projets de recherche sur les politiques donnent à croire que la mise en place d'un réseau résilient de chercheurs provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur du gouvernement viendrait améliorer encore davantage l'élaboration de politiques relatives à l'EGRN. De 2000 à 2005, un groupe d'employés et de conseillers du ministère de l'Environnement se sont associés à d'autres chercheurs pour former le noyau de l'initiative des études de cas de la GCRN, une recherche-action qui prévoyait la réalisation de dix études de cas afin de consigner les innovations en matière de GRN. Cette initiative a été la pierre angulaire de la diffusion des leçons tirées des projets sur le terrain par l'entremise de deux réseaux, le Coastal Resources Research Network (CoRR) et Learning and Research Networking (LeaRN). L'un des principaux résultats de ces réseaux a été la création du CBNRM Learning Institute, un institut indépendant qui offre des programmes de formation, du soutien aux étudiants diplômés, et de l'aide technique et stratégique aux organismes gouvernementaux.

## Pour l'avenir

Cor Veer conclut que les capacités acquises par des employés clés du ministère de l'Environnement engagés dans des activités financées par le CRDI durant environ une décennie les ont aidés à concevoir de nouvelles modalités organisationnelles qui ont permis au ministère d'aider un vaste éventail d'acteurs clés à acquérir des capacités en matière de recherche et de développement participatifs. Le ministère est devenu de plus en plus un partenaire stratégique dans le renforcement des capacités de tiers. Selon Cor Veer, le plus grand défi du ministère pourrait être la coordination ou la collaboration avec un grand nombre de ce que ce dernier appelle les ministères connexes ayant pour mandat explicite de favoriser l'utilisation rationnelle des ressources naturelles. Dans un avenir immédiat, l'approche adoptée par le CRDI, c'est-à-dire intégrer son soutien au ministère dans une vaste stratégie de renforcement des capacités de plusieurs acteurs, pourrait demeurer pertinente.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à [www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html).

## Un partenariat durable

Étude de cas portant sur l'université Cheikh Anta Diop (UCAD),  
par Marie-Hélène Adrien et Martin Carrier

*En favorisant l'émergence d'une culture de recherche appliquée comme moyen de faire face aux problèmes de développement, le CRDI a fourni un appui organisationnel à l'une des plus anciennes universités africaines et a soutenu à titre individuel certains de ses chercheurs.*

L'appui que le CRDI accorde, depuis presque deux décennies, au renforcement des capacités de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) du Sénégal porte fruit, car il a permis aux chercheurs de cet établissement d'améliorer leurs connaissances et leur expertise, de mieux se faire connaître et d'avoir accès à un plus grand nombre de possibilités sur le plan professionnel. Paradoxalement, cependant, plus un chercheur renforce ses capacités, plus il y a de chances, semble-t-il, qu'il quitte l'Afrique pour profiter des occasions de recherche plus attrayantes offertes en Europe ou en Amérique du Nord.

L'étude de cas a révélé que tout comme leurs collègues travaillant ailleurs en Afrique, les chercheurs de l'UCAD, l'une des universités les plus respectées de l'Afrique de l'Ouest, se heurtent à d'innombrables difficultés lorsqu'ils veulent effectuer des recherches dans leur domaine d'intérêt. Par exemple, l'adhésion de l'UCAD à un cadre établi par le Conseil africain et mauricien pour l'enseignement supérieur (CAMES) implique l'obligation pour celle-ci d'accorder la priorité à la recherche pure plutôt qu'au type de recherche appliquée visant à résoudre les problèmes de développement. L'UCAD ne dispose d'aucun budget de recherche, de sorte que son équipe de recherche manque cruellement de ressources, et que son infrastructure est limitée et son équipement, inapproprié ou désuet. De plus, les charges d'enseignement sont parfois tellement lourdes que le personnel n'a que très peu de temps à consacrer à la recherche.

Naturellement, les problèmes de ce genre provoquent souvent un « exode des cerveaux », le corps professoral étant attiré par les meilleures conditions et les salaires plus élevés offerts par les établissements étrangers. Un professeur de l'UCAD interviewé dans le cadre de l'étude a affirmé qu'il faut vraiment avoir une grande confiance et un profond engagement envers son pays pour y demeurer malgré les conditions de travail, le salaire de chercheur, le manque de reconnaissance à l'égard de ses travaux, bref, quand tout pousse à accepter des postes ailleurs. Il a ajouté qu'il avait déjà refusé deux offres en France, sachant très bien que s'il acceptait, il était fort probable qu'il ne reviendrait jamais dans son pays.

C'est dans ce contexte difficile que, pendant les dix dernières années, le CRDI a appuyé le renforcement des capacités de l'UCAD. Pour ce faire, il a joué trois rôles : *partenaire financier, conseiller technique et agent de liaison* auprès des partenaires externes. Le Centre est devenu le plus important bailleur de fonds de la recherche de l'établissement, ayant investi plus de huit millions de dollars dans des projets depuis 1989. Bien que le financement de la recherche soit au cœur du partenariat liant le CRDI et l'UCAD, l'excellente connaissance, par le personnel du Centre, du Sénégal et des chercheurs de cette université a raffermi les liens entre les deux partenaires. Cela a permis au Centre de travailler avec l'UCAD pour définir les principaux problèmes de développement auxquels fait face le pays et pour trouver des solutions locales au moyen de la recherche, une approche qui est appréciée tant au sein de l'UCAD que dans les cercles gouvernementaux, ont constaté les auteurs de l'étude de cas. La proximité des locaux du Bureau régional de

l'Afrique occidentale et centrale (BRACO) avec le campus de l'université, à Dakar, et le fait qu'un certain nombre d'employés de ce bureau sont d'anciens chercheurs de l'UCAD ont contribué à approfondir les relations et à faciliter les échanges. Les principales personnes interrogées à l'UCAD et au gouvernement sénégalais ont précisé que même si les projets de recherche financés par le CRDI devaient être conformes à la programmation du Centre, cette exigence n'avait jamais eu un effet contraignant sur les priorités et les besoins locaux en matière de recherche.

## **Le renforcement des capacités des chercheurs à titre individuel**

Les capacités que les projets du CRDI ont surtout contribué à renforcer au sein de l'UCAD sont les capacités des chercheurs à titre individuel ou de membres d'équipes de recherche à réaliser des activités reliées à la recherche. L'apport le plus évident du Centre a été d'aider les chercheurs à acquérir des connaissances, des compétences ou de l'expertise dans leur domaine. Parmi les autres résultats obtenus figurent l'augmentation du nombre de projets de recherche et de publications afférentes; la plus grande visibilité et renommée que les chercheurs de l'UCAD ont acquis sur la scène internationale; l'élargissement de leurs horizons professionnels grâce à des projets effectués pour le compte du gouvernement ou d'organismes de développement; de plus grandes possibilités de réseautage; et un meilleur accès aux sources de financement.

Ces incidences positives ont été obtenues au moyen d'une variété de méthodes, choisies en fonction de la nature de chaque projet. Dans certains cas, on a affecté des spécialistes, des chercheurs ou des personnes-ressources auprès de l'équipe de recherche de l'UCAD. Ainsi, pour le projet Apprentissage à distance : les technologies de l'information et de la communication (TIC) au service de l'éducation de base au Sénégal, on s'est assuré le concours de spécialistes des TIC de l'Université d'Ottawa.

Dans d'autres cas, on a organisé des séances de formation à l'intention des membres de l'équipe d'un projet ou du personnel d'un secrétariat, dont une série d'ateliers visant à former les chercheurs à la méthodologie utilisée dans le cadre de la démarche écosanté. On a aussi offert des colloques, des conférences et des ateliers, par exemple dans le cas du projet intitulé Séminaire-atelier sur les politiques de lutte contre le tabac au Sénégal. Par ailleurs, le soutien accordé par le Centre à des réseaux permettant aux chercheurs de mettre en commun leurs connaissances, leurs ressources et leurs outils, a aussi contribué au renforcement des capacités des personnes, en particulier dans le cas du Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA).

De plus, les chercheurs de l'UCAD ont eu l'occasion de perfectionner leurs compétences grâce à des bourses d'études à l'étranger, dont ont notamment bénéficié cinq membres de l'équipe du projet intitulé Institutionnalisation des sexospécificités, des droits et de la participation citoyenne des femmes dans l'éducation supérieure à l'UCAD. Enfin, le CRDI a également investi dans l'amélioration de l'équipement et de l'infrastructure de l'établissement, a aidé à publier et à diffuser les résultats de la recherche et a collaboré à la mise sur pied de centres de documentation.

## **Le renforcement des capacités organisationnelles**

Abstraction faite des capacités des chercheurs à titre individuel, certains projets réalisés de concert avec l'UCAD ont donné des résultats encourageants en ce qui concerne l'amélioration des capacités organisationnelles de mener à bien divers aspects de la recherche au service du développement. Par exemple, le CRDI a participé à la création d'un centre de ressources en TIC au sein du Département d'informatique et de mathématiques de l'UCAD. Ce Centre a renforcé les capacités à gérer la recherche, à en communiquer les résultats et à produire des recherches utiles à la société. Des résultats semblables ont été obtenus par le Centre de recherches économiques appliquées

(CREA), également créé avec l'aide du CRDI, par l'intermédiaire du SISERA. Toutefois, des difficultés internes au CREA ont incité son équipe de recherche, dont le CRDI avait soutenu la formation, à quitter l'organisme et à fonder le Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES), lequel est toujours lié à l'UCAD, mais selon un mode de fonctionnement différent. Le CRES est aujourd'hui un groupe de recherche dynamique qui jouit d'une excellente réputation et qui est consulté par les responsables des politiques à l'échelon national.

Ces dernières années, le CRDI a également cherché, par les efforts qu'il a déployés au chapitre du renforcement des capacités, à faire en sorte que l'offre corresponde davantage à la demande en matière de recherche. En fait, l'objectif était de stimuler la réalisation de travaux de recherche qui exerceraient une plus grande influence sur les responsables des politiques et leur seraient plus utiles. Des progrès ont été réalisés à cet égard; en particulier, le CRES exécute des recherches économiques pour le compte de l'État ou d'organismes multilatéraux. Bien que l'instauration d'une culture nationale réceptive à la recherche sénégalaise dépasse largement le mandat et la mission du CRDI, le BRACO participe à cette démarche en agissant comme intermédiaire entre les chercheurs de l'UCAD et les divers ministères et organismes gouvernementaux, en organisant des colloques et des conférences sur des questions pertinentes sur le plan des politiques et en appuyant la production de publications, dont les synthèses de recherche du CRES.

L'étude de cas sur l'UCAD a fait ressortir un certain nombre de points faibles dans les efforts de renforcement des capacités déployés par le CRDI. L'une d'entre elles a trait à la mise en application et à l'utilisation des constatations émanant des évaluations de projets de recherche. Les auteurs de l'étude ont constaté que ces résultats n'avaient pas été systématiquement communiqués aux chercheurs de l'UCAD, ce qui a empêché ces derniers d'en tirer des leçons pouvant s'appliquer à d'autres projets entrepris par la suite.

## Pour l'avenir

L'étude de cas a aussi mis en évidence d'autres domaines où des activités de renforcement des capacités seraient utiles, selon les chercheurs de l'UCAD. Ces derniers aimeraient notamment qu'on leur donne une meilleure formation en gestion de projets et qu'on offre des bourses d'études aux chercheurs sénégalais pour les aider à maîtriser l'anglais et à surmonter, par le fait même, l'obstacle linguistique qui se dresse entre eux et le milieu de la recherche, majoritairement anglophone. Les chercheurs de l'UCAD ont en outre mentionné que la consolidation d'une culture de recherche dans leur établissement pourrait être favorisée par la mise en place de mesures de soutien permettant aux chercheurs d'étudier au sein d'universités où les méthodes d'enseignement laissent une plus grande place à l'innovation et à l'expérimentation.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à [www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html).



## Le renforcement des capacités d'un réseau de recherche et de ses partenaires

Étude de cas portant sur le Consortium de recherche économique et sociale (CIES) au Pérou, par Katrina Rojas et Mariane Arsenault

*Le soutien accordé par le CRDI au CIES illustre la manière dont le Centre peut agir à titre de catalyseur et de facilitateur auprès d'un réseau regroupant des chercheurs ayant des points de vue variés en matière de recherche et de politique.*

Le Consortium de recherche économique (Consortio de Investigación Económica ou CIE, devenu le CIES plus tard) a vu le jour à la fin des années 1980, dans un climat d'instabilité politique et économique. À cette époque, le Pérou était aux prises non seulement avec une récession et une inflation galopante sans précédent, mais aussi avec la plus violente insurrection de la part de guérilleros que la région ait connue. Qui plus est, cette situation était aggravée par l'incohérence de la démarche de l'État en matière de gestion macroéconomique et par l'accroissement de la pauvreté. C'est dans ce contexte que le CRDI et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont accepté de financer cinq centres de recherche péruviens qui voulaient se regrouper en consortium dans le but d'effectuer de la recherche appliquée dans le domaine économique et tenter de freiner l'exode des chercheurs en sciences sociales.

À l'origine, le CIE avait pour mission d'effectuer de la recherche appliquée, de renforcer les capacités de ses propres chercheurs, de favoriser le dialogue dans le milieu de la recherche et d'améliorer la qualité du débat sur les politiques. Après dix années d'existence, le CIE avait établi sa crédibilité et les parties prenantes étaient satisfaites des résultats obtenus. Les années 1990 ont été marquées par une plus grande stabilité macroéconomique et le Pérou est entré dans une période de très forte croissance économique. Cette croissance ne s'est toutefois pas traduite par une plus grande équité sociale, le pays demeurant aux prises avec des taux élevés de pauvreté, une répartition inégale de la richesse et d'importantes disparités sociales.

Ce contexte était loin d'être favorable à la recherche au service du développement; le gouvernement ne disposant que de maigres ressources pour la recherche en sciences sociales, les projets de recherche, incluant ceux du consortium, étaient fortement tributaires d'une aide financière extérieure. En outre, les investissements publics dans l'enseignement supérieur avaient créé des inégalités entre les capacités de recherche des universités publiques et celles des universités privées, l'écart étant encore plus marqué entre les établissements de Lima, la capitale, et ceux des provinces.

C'est dans le cadre de ce changement de contexte que la viabilité du CIE sous sa forme existante a été remise en question. Le CRDI et l'ACDI ont travaillé avec les membres du consortium à la conception d'une nouvelle forme de collaboration et de gouvernance. Le projet de partenariat qu'ils ont conçu comportait ce qui suit :

- l'intégration des questions de politiques sociales au programme de recherche : le Consortium de recherche économique (CIE) est donc devenu le Consortium de recherche économique et sociale (Consortio de Investigación Económica y Social ou CIES);
- la nécessité d'amener les responsables des politiques à prendre en compte les résultats de la recherche, vu que l'élaboration de politiques et l'évaluation fondées sur des données probantes ne faisaient pas partie de la tradition au Pérou;
- la mise en place d'un mécanisme d'octroi de subventions par voie de concours plutôt qu'au prorata.

## S'adapter aux changements

Selon les auteurs de l'étude de cas, le soutien du CRDI a aidé le CIES à devenir l'institution respectée que l'on connaît aujourd'hui. À l'heure actuelle, le consortium compte plus d'une trentaine de membres, dont des universités privées et publiques, des sociétés d'experts-conseils, des organisations non gouvernementales et des institutions publiques, et il s'investit dans une foule d'activités complémentaires, comme la tenue d'ateliers de formation et de colloques, ainsi que la publication de livres et de revues spécialisées.

Le CIES a mis au point toute une série de services de soutien en vue de renforcer les capacités de recherche de ses organismes membres et des chercheurs qui y sont affiliés. Par exemple, il offre du mentorat à des chercheurs plus jeunes et moins expérimentés (souvent originaires des provinces) tout au long du processus de recherche, forme des chercheurs, octroie des bourses et des stages de recherche, favorise la collaboration entre les centres de recherche, met en oeuvre des projets particuliers grâce au financement de bailleurs de fonds, et fournit à ses membres divers autres services tels que la recherche bibliographique, la diffusion de publications et la négociation d'accès à des bases de données.

L'étude a aussi révélé que les membres du personnel du bureau de direction du CIES avaient amélioré leurs compétences administratives. Ils ont renforcé leurs capacités à mobiliser des ressources financières et à gérer ces fonds au moyen de systèmes de plus en plus complexes. À mesure que le CIES a pris de l'ampleur et a diversifié ses activités, la part que représentait dans son budget total le soutien alloué par le CRDI et l'ACDI a diminué, passant de 76 % en 2000 à 51 % en 2006.

Le renforcement des capacités organisationnelles des organismes membres a contribué à améliorer celles des centres partenaires, en particulier dans les provinces. Le soutien à long terme des concours visant l'octroi de subventions a permis aux organismes de planifier leur programme de recherche et même, dans certains cas, d'en démontrer l'excellence, et de recruter de jeunes chercheurs et analystes. Les auteurs ont constaté par ailleurs que le seul fait de remporter un concours du CIES donnait de la crédibilité à un organisme et pouvait l'aider à trouver de nouvelles sources de financement.

Pour ce qui est des systèmes, le CIES a constitué une importante somme de recherches et de connaissances tout en assurant le maintien au pays d'une masse critique de chercheurs. Ce faisant, il a contribué à dynamiser le milieu de la recherche au Pérou.

## Faciliter le débat public

Les auteurs de l'étude de cas tirent la conclusion que le renforcement des capacités du CIES a permis de resserrer les liens entre ce dernier et les institutions publiques et de multiplier les occasions d'exercer une influence sur les politiques publiques. Ainsi, en 2003, le CIES a conclu avec le Congrès une entente en vertu de laquelle il s'engageait à fournir au Centro de Investigación Parlamentario des services de soutien technique et de consultation sur des questions d'actualité. En 2006, il a organisé des ateliers au cours desquels il a discuté avec des membres de comités du Congrès de divers avant-projets de loi figurant au programme législatif du gouvernement. Des chercheurs du consortium sont régulièrement et individuellement invités à conseiller directement de hauts fonctionnaires et à participer à des comités de formulation et d'évaluation des politiques et (ou) à l'élaboration de programmes sociaux. Afin d'optimiser son influence sur la formulation des politiques publiques, le consortium a fait en sorte d'augmenter le plus possible sa visibilité dans les médias et sur les tribunes publiques.

D'après les auteurs de l'étude de cas, la façon dont le CRDI appuie le CIES est conforme à plusieurs des « bonnes pratiques » qui contribuent au renforcement des capacités. Le CRDI, qui consent un financement de base au consortium depuis 1989, a toujours eu une approche caractérisée par la réflexion et l'apprentissage à l'égard de ce dernier. Essentiellement, il a répondu aux besoins exprimés par le CIES, une stratégie que ce dernier apprécie pour la souplesse et l'autonomie qu'elle lui procure

et qui lui a permis, en fin de compte, de se doter d'un programme de recherche et d'une ligne d'action de conception locale.

La création de partenariats avec le personnel du bureau de direction et les membres du conseil d'administration du CIES ainsi que les chercheurs associés a également été un élément fondamental de l'approche du CRDI. En particulier, l'étude souligne la possibilité de créer des relations professionnelles amicales grâce au lien de confiance existant entre les administrateurs de programmes du CRDI et les acteurs du CIES précités. Le CRDI a en outre facilité la création de liens entre le CIES et des organismes ou personnes à l'extérieur du Pérou (par exemple la Fondation canadienne pour les Amériques [FOCAL] et des consultants étrangers).

Parmi les autres points forts de l'approche du CRDI mentionnés dans l'étude à titre de facteurs de renforcement des capacités du CIES figurent la concertation, généralement bonne, des différentes sections du CRDI qui collaborent avec le CIES (les programmes, la Division des partenariats et la Division de l'administration des subventions) et le travail effectué en partenariat avec l'ACDI.

Selon les auteurs de l'étude, l'engagement soutenu du CRDI et la constance de son appui ont joué un rôle crucial dans la réussite du CIES. La persévérance et l'engagement du Centre à l'égard du consortium, en particulier lors d'importants virages au cours de son évolution, démontrent que le CRDI peut agir à titre de catalyseur et de facilitateur lorsque le contexte est difficile et que l'on procède à des réformes.

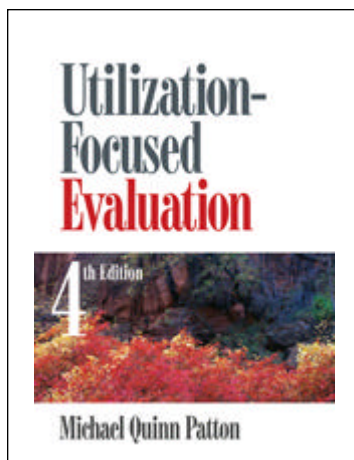
L'étude a néanmoins révélé l'existence de certains problèmes dans la relation entre le CRDI et le CIES. Par exemple, la variabilité des affectations budgétaires et les changements de stratégie sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'élaboration d'initiatives. Dans leur rapport, les auteurs précisent que ces aspects risquent de faire manquer au CRDI des occasions de soutenir des projets qui exigent une vision et un engagement à long terme, et en particulier de limiter ce qu'on peut dire aux partenaires. Par ailleurs, le fait que le CIES reçoive simultanément des fonds de différents programmes du Centre est une question préoccupante qui risque de devenir une vraie source de problèmes en l'absence, à l'avenir, d'une démarche concertée de coordination. Enfin, la pression de lancer nouveaux projets peut aussi nuire aux initiatives de renforcement des capacités organisationnelles qui nécessitent une perspective à long terme et un engagement soutenu.

## Pour l'avenir

Le CIES continuera de jouer un rôle important au Pérou, car l'État s'intéresse à nouveau au développement social en tant que moyen de lutter contre la pauvreté. Les auteurs de l'étude de cas ont cerné les problèmes qui nuisent actuellement au renforcement des capacités organisationnelles du consortium et qui exigeront une attention particulière, notamment la nécessité d'intensifier le soutien par la création de nouveaux liens et le recours à la veille stratégique, ainsi que de revoir les structures de gouvernance.

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) est une société d'État canadienne créée pour aider les pays en développement à trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et de ressources naturelles auxquels ils font face. Le soutien du CRDI sert en particulier à consolider les capacités de recherche locales. Le renforcement et la mobilisation des capacités de recherche étant l'une des pierres angulaires de l'action du CRDI, la Section de l'évaluation a lancé, en 2005, une évaluation stratégique des façons dont le CRDI soutient le renforcement des capacités de ses partenaires du Sud, et des résultats obtenus. On peut consulter le plan d'évaluation et les études réalisées à [www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-70623-201-1-DO_TOPIC.html).

## Section 4. L'influence des travaux financés par le CRDI sur les pratiques d'évaluation



Cette section est incluse chaque année afin de donner aux gouverneurs une idée de l'influence exercée par les travaux du CRDI en matière d'évaluation sur le milieu universitaire, les organismes voués au développement et les praticiens et théoriciens du domaine de l'évaluation. Sont reproduits ci-après des extraits de l'ouvrage *Utilization-Focused Evaluation* (4<sup>e</sup> édition) de Michael Quinn Patton, un succès de librairie qui est une véritable référence dans le monde de l'évaluation.

Ayant eu l'occasion de travailler avec le CRDI à l'élaboration du Cadre d'évaluation intégré (CEI) et du processus de RFPd, M. Patton décrit la façon dont le Centre a su intégrer la pensée évaluative dans l'exécution de sa mission. Voici des extraits dans lesquels il explique en quoi le CRDI est un organisme où l'apprentissage et la reddition de comptes ont toute leur importance.

Le Cadre d'évaluation intégré du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), qui a son siège à Ottawa, au Canada, est sans contredit le meilleur exemple d'intégration systématique de la pensée évaluative et de l'évaluation à la culture organisationnelle. [...] C'est la première fois où j'ai pu constater qu'un organisme avait fait de l'inclusion de la pensée évaluative dans la culture organisationnelle une mesure de rendement implicite. Cette décision du CRDI a représenté un revirement spectaculaire. Non seulement la haute direction a-t-elle appuyé la réalisation et l'utilisation d'évaluations de qualité et le recours aux données des systèmes d'information de gestion, mais elle a décidé que la pensée évaluative ferait partie intégrante des façons de faire au Centre et se répercuterait au plus profond de sa culture. [...]

Alors même qu'elle décidait de faire de la pensée évaluative un élément prioritaire de l'évaluation du rendement organisationnel, la haute direction se heurtait à un problème crucial : les responsables des projets ne préparaient pas les rapports de fin de projet (RFP) exigés. En fait, il y avait un arriéré de centaines de RFP ...

Cet arriéré est maintenant entièrement résorbé et le processus mis en place est perçu de façon très positive. Le fait que l'ensemble du Centre soit mis à contribution pour la réflexion et l'apprentissage renforce la pensée évaluative en tant que principe fondamental tout en favorisant la production des rapports, en temps opportun et avec tout le sérieux nécessaire, aux fins de la reddition



de comptes. On a pris soin de prendre des mesures systématiques afin d'aider les membres du personnel à adopter la pensée évaluative, en leur permettant de perfectionner leurs techniques d'entrevue et leurs capacités de déceler des tendances et d'interpréter des données. L'attention prêtée aux projets au Forum annuel sur l'apprentissage et la contribution directe de la haute direction font en sorte que le processus est pris au sérieux et que les résultats et les enseignements sont consignés. Longtemps balayés du revers de la main, les RFP sont devenus une source de stimulation et d'inspiration et une véritable manifestation de l'incorporation de la pensée évaluative dans la culture organisationnelle. L'heureux remaniement du processus de RFP est une belle illustration de l'observation d'Alvin Toffler, l'auteur du livre *Le choc du futur* (1970), selon laquelle les analphabètes du XXI<sup>e</sup> siècle ne seront pas des personnes qui ne savent ni lire ni écrire, mais bien toutes celles qui seront incapables d'apprendre, de désapprendre et de réapprendre. [TRADUCTION]

### **Examen externe final de Connectivité Afrique**

Connectivité Afrique était un programme du CRDI qui jouissait du financement du Fonds canadien pour l'Afrique. Il a pris fin en cours d'année et le CRDI a donc commandé un examen final. Cet examen a été exécuté dans la foulée de l'examen externe du programme ACACIA réalisé en 2005. Les évaluateurs ont conclu que, dans l'ensemble, le programme avait progressé dans la réalisation de ses objectifs, lesquels étaient axés sur le renforcement des capacités en Afrique. Ils ont établi en quoi le programme avait permis de renforcer les capacités et ont constaté la présence de solides réseaux qui seront en mesure de prendre le relais.

Les résultats obtenus par Connectivité Afrique ont été répartis par secteur d'intérêt.

- Utilisation novatrice des technologies de l'information et de la communication (TIC) : on a fait la démonstration de solutions de rechange bon marché.
- Solutions régionales en TIC : le groupe de chercheurs africains s'est penché sur la connectivité régionale et a pu formuler des arguments en faveur d'une meilleure connectivité.
- Renforcement des capacités de R-D de l'Afrique en matière de TIC : Connectivité Afrique a pu associer les établissements de recherche à un certain nombre d'activités clés qui pourraient avoir des répercussions à plus long terme, tout en renforçant les capacités en matière de recherche.
- Partenariats et convergence : ce secteur portait sur la nécessité d'établir des partenariats et des réseaux. En ce qui a trait à l'influence sur les politiques, il s'agissait de créer des communautés de changement, ce qui fut fait.

Le sommaire du rapport d'évaluation est fourni à l'annexe 5. On peut consulter le texte intégral du rapport à [http://www.idrc.ca/fr/ev-114579-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-114579-201-1-DO_TOPIC.html) (version anglaise seulement).

## Section 5. Conclusion

Le rapport de cette année donne aux gouverneurs un aperçu des divers éléments du système d'évaluation du CRDI. Il fait le point sur leur évolution et contient en outre le résumé des constatations de cinq études de cas ayant porté sur le renforcement des capacités organisationnelles.

L'an prochain, les évaluations impulsées par les programmes porteront sur des projets, par exemple le Fonds pour la bonne gouvernance au Moyen-Orient, sur des réseaux (notamment en matière de TIC-D, de politiques économiques et de pauvreté, de justice transitionnelle en Afrique) et sur le renforcement des capacités d'organismes féministes ou en matière de mobilisation des ressources (voir l'annexée 2 pour les détails). On terminera par ailleurs les évaluations stratégiques portant sur la participation du CRDI à de grandes conférences et sur le renforcement des capacités des partenaires du Sud, et il en sera donc question dans le rapport de l'an prochain.

La présentation des constatations émanant des évaluations et la fourniture de l'assurance du bon fonctionnement du système d'évaluation du Centre ont pour but d'aider les gouverneurs à suivre le rendement organisationnel de près et à veiller à ce qu'au Centre, l'évaluation serve à la fois à l'apprentissage et à la reddition de comptes. Les orientations stratégiques du Centre sont énoncées dans la Stratégie générale et Cadre programmatique 2005-2010 et dans les descriptifs des programmes. Au cours des trois prochaines années, on présentera aux gouverneurs les constatations émanant des examens externes des programmes (ceux du domaine de programme EGRN en 2009, ceux du domaine de programme PSE en 2010 et ceux des domaines de programme TIC-D et IPS en 2011). Les examens externes constituent le principal outil de reddition de comptes du Centre au niveau des programmes, car ils présentent une appréciation indépendante et éclairée du rendement et de l'efficacité des programmes, de la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs et des résultats obtenus. Les examens externes sont l'un des éléments servant à la formulation des orientations générales et de la programmation du Centre, et l'exécution de ces examens est échelonnée de manière à ce que ces derniers soient terminés à temps pour pouvoir appuyer le processus de planification et d'approbation.

## Annexe 1. Sigles

ACCA .....	programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique
ACDI .....	Agence canadienne de développement international
ALC .....	région de l'Amérique latine et des Caraïbes
APC .....	Association pour le progrès des communications
BRACO.....	Bureau régional de l'Afrique occidentale et australe
BRALC .....	Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes
BVG .....	Bureau du vérificateur général du Canada
CAMES.....	Conseil africain et mauricien pour l'enseignement supérieur
CEA .....	programme Connectivité et équité dans les Amériques
CEI.....	Cadre d'évaluation intégré
CENUA .....	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CHD .....	Comité de la haute direction
CIE.....	Consortium de recherche économique (maintenant CIES)
CIES .....	Consortium de recherche économique et sociale
CIRAF .....	Centre international pour la recherche en agroforesterie
CoRR .....	Coastal Resources Research Network
CRDI.....	Centre de recherches pour le développement international
CREA.....	Centre de recherches économiques appliquées
CRES .....	Consortium pour la recherche économique et sociale
CSV.....	Centre for the Study of Violence and Reconciliation
DAS .....	Division de l'administration des subventions
DFPC .....	programme Droits des femmes et participation citoyenne
DIS.....	Division des initiatives spéciales
DPDA .....	Division des partenariats et du développement des affaires
ÉCOSANTÉ.....	programme Écosystèmes et santé humaine
EGRN.....	domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles
FOCAL .....	Fondation canadienne pour les Amériques
GCRN .....	gestion communautaire des ressources naturelles

GEM .....	méthodologie d'évaluation sexospécifique
GES .....	programme Gouvernance, équité et santé
GRACE .....	Gender Research in Africa into ICTs for Empowerment (projet de recherche sur les sexospécificités et les TIC en Afrique)
ICA .....	Institut pour la connectivité dans les Amériques
ICARDA .....	Centre international de recherches agricoles dans les régions sèches
IEPRI .....	Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales
IPS .....	domaine de programme Innovation, politique et science
IRSM .....	Initiative de recherche en santé mondiale
LeaRN .....	Learning and Research Networking
MCP .....	programme Mondialisation, croissance et pauvreté
MOAN .....	région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
PCD .....	programme Paix, conflits et développement
PEP .....	Réseau de recherche sur les politiques économiques et la pauvreté
PNUE .....	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PRE .....	programme Pauvreté rurale et environnement
PSE .....	domaine de programme Politique sociale et économique
PURE .....	programme Pauvreté urbaine et environnement
RAE .....	Rapport annuel sur l'évaluation
RES .....	programme Recherche pour l'équité en santé
RFPd .....	rapport de fin de projet dynamique
RMCT .....	Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac
SDPI .....	Sustainable Development Policy Institute
SG+CP .....	Stratégie générale et Cadre programmatique
SISERA .....	Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique
TIC .....	technologies de l'information et de la communication
TIC-D .....	domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement
UCAD .....	Université Cheikh Anta Diop

## Annexe 2. Plan d'évaluation de l'exercice 2008-2009

Voici les évaluations que les programmes ont commandées et qui seront réalisées au cours de l'exercice 2008-2009. Lorsqu'il était connu, le budget a été précisé entre parenthèses; tous les chiffres sont fournis à titre indicatif.

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
<b>Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN)</b>		
Écosystèmes et santé humaine (ÉCOSANTÉ)	Évaluation de l'influence que les communautés de pratique en écosanté ont sur les politiques en Afrique et en Amérique latine (80 000 \$)	Évaluation des fonds régionaux écosanté dirigée par le PNUE Examen externe du programme ÉCOSANTÉ (155 000 \$)
Pauvreté rurale et environnement (PRE)	Étude de suivi en ce qui concerne les participants aux travaux au Nagaland	Neuf études de cas en Asie du Sud-Est, extrants de l'évaluation de la capacité Évaluation de projets du CIRAF au Sahel Examen externe du programme PRE (155 000 \$)
Pauvreté urbaine et environnement (PURE)		Examen externe du programme PURE et examen à mi-parcours de l'initiative Recherche visant des villes ciblées (170 000 \$)
Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA)		Examen à mi-parcours (78 000 \$)
Économie de l'environnement		Examen externe du programme Économie de l'environnement (35 000 \$)
<b>Politique sociale et économique (PSE)</b>		
Mondialisation, croissance et pauvreté (MCP)	Évaluation du réseau PEP Examen externe du programme MCP	
Paix, conflits et développement (PCD)	Évaluation organisationnelle de l'Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala (ICCGP) Évaluation des finalistes au concours sur la mondialisation (IEPRI et SDPI) Réseau africain de recherche sur la justice transitionnelle (CSVr) Examen externe du programme PCD	Évaluation du financement de la recherche dans des zones de conflit (100 000 \$)

<b>Programme</b>	<b>Nouvelle évaluation</b>	<b>Évaluation en cours</b>
<b>Environnement et gestion des ressources naturelles (EGRN)</b>		
Recherche pour l'équité en santé (RES)	Partenariats de GES Évaluation du mécanisme d'octroi de petites subventions de RMCT Examen externe du programme RES	Évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme GES (50 000 \$) Évaluation du programme pilote de mentorat de RMCT
Pan Asie	Évaluation des projets de production du panorama numérique de l'Asie-Pacifique Étude sommative de l'influence exercée sur les politiques (100 000 \$) Évaluation de certains projets de Pan Asie (100 000 \$)	Évaluation formative de la démarche de Pan Asie en matière d'établissement de réseaux (60 000 \$)
Institut pour la connectivité dans les Amériques/ Connectivité et équité dans les Amériques (ICA/CEA)		
ACACIA	Évaluation des réseaux d'ACACIA (200 000 \$ et fonds de sources externes)	African Network Operators Group (AfNOG) : ateliers de formation et renforcement des capacités du réseau (20 000 \$) Évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme ACACIA / Évaluation des activités de renforcement des capacités de recherche d'ACACIA (350 000 \$)
telecentre.org	L'université des télécentres Apprentissages tirés des ateliers Répercussions des programmes d'accès public à l'informatique sur le plan social	Évaluation de l'intégration des sexospécificités dans le programme ACACIA / Évaluation des activités de renforcement des capacités de recherche d'ACACIA (350 000 \$)
<b>Division des initiatives spéciales (DIS) et autres entités de programmation</b>		
Partenariats canadiens	Évaluation du Fonds pour la bonne gouvernance au Moyen-Orient (100 000 \$)	Évaluation du Conseil canadien des sociétés savantes d'études régionales
Division des partenariats et de développement des affaires (DPDA)	Évaluation du renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources (45 000 \$)	
<b>Innovation, politique et science (IPS)</b>		
Information, technologie et science (ITS)		Évaluation de l'African Technology Policy Studies Network (ATPS) (165 000 \$)

<b>Section de l'évaluation</b>		
	<p>Évaluation de l'évaluabilité des modes de financement souples du Centre</p> <p>Portée et impact de la cartographie des incidences (50 000 \$)</p>	<p>Évaluation stratégique des activités de renforcement des capacités (340 000 \$)</p> <p>Constatations de l'évaluation de la conception et de la mise en oeuvre des mécanismes d'octroi de subventions par voie de concours (20 000 \$)</p>
<b>Division des communications</b>		
		<p>Évaluation stratégique de la participation du CRDI à de grandes conférences menée avec la Section de l'évaluation et la Direction générale des programmes et des partenariats (60 000 \$)</p>

## Annexe 3. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2007-2008

Rapports d'évaluation de projets et d'examen de programmes reçus en 2007-2008					
<b>Titre, auteur(s) et date</b>	<b>Numéro d'inventaire</b>	<b>Domaine de programme, programme, autre organisme</b>	<b>projet(s) visé(s)</b>	<b>Période visée</b>	<b>Pays/Région</b>
1- <b>An External Review of the Asia-Pacific Research and Training Network on Trade (ARTNet - Phase 1)</b> , Suppermaniam Manickam, 17/08/2007	610	MCP	102568	2004-2007	Asie
2- <b>Building Learning Systems for Honduras Development</b> , William (Bill) Edvardson, Brenda Bucheli, 16/08/2007	620	PRE	100133	2002-2006	Honduras
3- <b>Canadian Council of Areas Studies Learned Societies (CCASLS)</b> , Stephen Tyler, Lynne Tyler, 01/09/2006	611	DIS	103792	2003-2006	Canada
4- <b>Capacity Building through the IDRC-APC Relationship (1996-2006)</b> , Terri Willard, 10/02/2008	Évaluation stratégique	Section de l'évaluation	001269, 004428, 100994, 102606, 102508, 102900, 103592, 003219, 004551-001 100866, 101395, 101849-002, 102693, 102982, 103523, 104172-001, 003476, 100505, 101746, 101972-001, 103707, 004124, 102899	1996-2006	Mondial
5- Documenting Outputs Outcomes and Learning From Ecohealth Projects: Communicable Diseases <b>Chagas Disease</b> , Roberto Briceño-León, 01/02/2007 <b>Dengue</b> , Héctor Gómez Dantés, 01/03/2007 <b>Malaria in Africa and Mexico Ecohealth Projects</b> , David Bradley, 01/10/07	622	ÉCOSANTÉ ÉCOSANTÉ ÉCOSANTÉ	110797, 110797 100999, 101545, 101091-004, 101814, 101091-003 103694, 100927, 101090	2004-2007 2000-2006 2000-2006	ALC ALC Mexique, Afrique
6- <b>Evaluating the MERCOSUR Network</b> , Gary McMahon, Fernando Porta, 22/07/2007	624	MCP	102922, 050292, 101490	1999-2006	ALC
7- <b>IDRC-ENRM Capacity Development Efforts in Algeria</b> , Karim El-Jisr, Hammou Laamrani, 22/07/2007	621	EGRN	104112	2004-2006	Algérie
8- <b>In Focus Evaluation</b> , Wendy Quarry, Ricardo Ramirez, 30/04/2007	619	Division des communications	Sans objet	2002-2006	Mondial
9- <b>Making the Edible Landscape: Participatory Planning, Design and Development of Garden Neighbourhoods - Evaluation Report</b> , Michel Frajmovic, 06/03/2007	612	PURE	102440	2005-2006	Mondial
10- <b>Regional Water Demand Initiative for the Middle East and North Africa</b> , Katharina Welle, Nighisty Ghezze, Ramzi Naaman, 16/07/2007	609	PRE	101806	2004-2006	MOAN



<b>Titre, auteur(s) et date</b>	<b>Numéro d'inventaire</b>	<b>Domaine de programme, autre organisme</b>	<b>projet(s) visé(s)</b>	<b>Période visée</b>	<b>Pays/Région</b>
11- <b>Tracer Study of Awards Programs Supported by IDRC: Internships, Professional Development Awards, Young Canadian Researchers Awards, Doctoral Research Awards, and Canadian Window on International Development,</b> <i>Michael Graham, 01/03/2008</i>	625	Programme de formation et de bourses	103342, 103902, 101924, 101924, 101290, 100821, 100427, 004525, 004049, 002341, 831014, 841023, 851021, 861009, 871001, 881005, 891001, 901010, 911025, 000962, 000688, 921201, 103342	1995-2006	Mondial
12- <b>Évaluation à mi-parcours des outils de communication,</b> <i>Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest, 27/03/07</i>	623	PRE	100663	2007-	Afrique de l'Ouest
13- <b>Building Research Capacity One Person at a Time: IDRC and Makerere University,</b> <i>Charles Luthaus, Anette Wenderoth, Miranda Cobb, 15/02/2008</i>	Évaluation stratégique	Section de l'évaluation	000768-003, 003018-002, 003129-002, 003931-001, 053405-001, 100224, 100317, 055432-001, 101061, 101142, 101900, 102628, 102155, 102660-003, 102750-002, 102283-012, 102512, 103675, 103126, 103517, 103114, 102508	1999-2006	Ouganda
14- <b>Évaluation stratégique du renforcement des capacités de recherche des partenaires du CRDI – étude de cas de l'Université Cheikh Anta Diop,</b> <i>Marie-Hélène Adrien, Martin Carrier</i>	Évaluation stratégique	Section de l'évaluation	880204, 890022, 881010, 900020, 890074, 900153, 890260, 891017, 901004, 900003, 901024, 931350, 931352, 65013, 931005, 65022, 65223, 65225, 65296, 100121, 065077-038, 065077-042, 101230, 065077-059, 065077-072, 065077-078, 065077-084, 065077-089, 065077-098, 065077-099, 102280, 102542, 102889, 103502, 103582, 103111, 104029	1994-2006	Afrique de l'Ouest

## Annexe 4. Bonnes pratiques qui contribuent aux activités de renforcement des capacités<sup>6</sup>

Bonne pratique qui contribue aux activités de renforcement des capacités	Façons dont elle se manifeste au CRDI
<b>Caractéristique du CRDI</b>	
Persévérance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorat soutenu</li> <li>• Engagement prolongé, continuité</li> <li>• Processus d'apprentissage itératif</li> <li>• Volonté d'instaurer la légitimité, la crédibilité et la confiance</li> </ul>
Souplesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords de financement</li> <li>• Emplacement au sein de l'appareil gouvernemental canadien</li> <li>• Agilité à répondre aux besoins des pays en développement</li> </ul>
Résilience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de l'engagement dans des circonstances difficiles</li> <li>• Apport de légitimité, de crédibilité et de confiance</li> </ul>
<b>Établissement de partenariats</b>	
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux de personnes et d'organismes ou d'établissements</li> <li>• Liens entre les organismes</li> <li>• Interactions face à face entre le personnel du CRDI et les chercheurs</li> <li>• Apport de légitimité et de crédibilité aux partenaires et aux bénéficiaires</li> </ul>
<b>Mobilisation des capacités existantes</b>	
Veille stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen attentif du contexte local et mondial, réinvention au niveau local – présence régionale pour déterminer les capacités existantes</li> <li>• Connaissance des régions par le personnel</li> </ul>
Mise à profit des capacités existantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorat soutenu – prestation d'un soutien à long terme plutôt que de séances de formation ponctuelles</li> <li>• Présence régionale – pour déterminer les capacités existantes</li> <li>• Utilisation des capacités locales existantes et non création de systèmes parallèles</li> </ul>
<b>Pertinence du problème</b>	
Programme de travaux impulsé localement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation locale</li> <li>• Participation locale et sur une grande échelle à l'établissement du programme de travaux</li> <li>• Programmation en constante évolution pour répondre aux besoins des pays en développement</li> <li>• Points de vue et voix du Sud dans l'analyse des défis du développement</li> <li>• Soutien apporté à l'élaboration d'importantes initiatives de recherche quand c'est approprié</li> </ul>

<sup>6</sup> Adapté de « Strengthening Procurement Capacities in Developing Countries », *DAC Journal* (2003) et du Cadre d'évaluation intégré du CRDI (2006).

# Examen externe de Connectivité Afrique (CA)

Rapport présenté au Comité de la haute direction du CRDI en juin 2007

par Simon Batchelor, Ph.D., et Moctar Sow

(avec les commentaires de Nigel Scott, Ph.D.)

## 1. Buts de Connectivité Afrique

1.1 Lors du Sommet du G8, à Kananaskis, le premier ministre du Canada a annoncé trois initiatives pour soutenir le Plan d'action pour l'Afrique du G8 et donner suite aux recommandations du Groupe d'experts sur l'accès aux nouvelles technologies. Connectivité Afrique (CA) était l'une de ces trois initiatives et visait à faciliter l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) en Afrique.

Le site Web de CA décrit comme suit les grands secteurs d'intérêt retenus :

1. **utilisation novatrice des technologies de l'information et de la communication**  
aider les Africains à adapter de nouvelles TIC peu coûteuses qui sont particulièrement pertinentes pour le développement du continent
2. **partenariats et convergence**  
encourager les institutions, les collectivités et les gens en Afrique à augmenter leur influence et leur poids en travaillant ensemble
3. **renforcement des capacités de recherche-développement (R-D) de l'Afrique en matière de TIC**  
aider les Africains à renforcer leur capacité de faire des innovations uniques en matière de TIC, conçues en fonction des besoins et des préférences locaux
4. **solutions régionales en technologies de l'information et de la communication**  
éliminer les obstacles techniques qui empêchent les Africains de communiquer facilement les uns avec les autres.

Afin de comprendre le lien entre ces secteurs, le chef d'équipe de CA au CRDI a présenté la matrice ci-contre au groupe consultatif. Reconnaisant que le fossé numérique en Afrique est une question non seulement de technologie mais aussi de capacité humaine, la matrice comporte deux colonnes : capacité humaine et capacité technologique. Quant aux lignes, la matrice adopte l'image des semences. L'Afrique a besoin de « semences », c'est-à-dire de nouvelles approches, d'une nouvelle adaptation des technologies et de nouvelles capacités, afin de tirer le meilleur parti des TIC. Les nouvelles pousses doivent aussi s'enraciner et se renforcer; CA a compris que ce renforcement se ferait par le réseautage – tant sur le plan de l'infrastructure technologique qu'entre les personnes.

	Connectivité	
	Capacité technologique	Capacité humaine
Semer l'innovation «planter les semences»	Utilisation novatrice des TIC	Renforcement des capacités de R-D de l'Afrique en matière de TIC
Mettre les réseaux en rapport «enracinement en profondeur»	Solutions régionales en TIC	Partenariats et convergence

## 2. Méthodologie de l'examen

2.1 L'examen externe a été effectué par M. Simon Batchelor, Ph.D., avec l'aide de M. Moctar Sow. M. Batchelor a dirigé l'équipe qui a mené l'examen externe d'ACACIA en 2005; or, il existe un chevauchement considérable entre ACACIA et Connectivité Afrique pour ce qui est des intervenants, des partenaires et du personnel.

2.2 L'équipe a utilisé un ensemble de sources de données primaires et secondaires et a eu recours à différentes méthodes de collecte : examen des documents, entrevues individuelles et de groupe, observation et visites sur le terrain. La collecte des données a débuté en janvier 2007, la plupart des activités s'étant déroulées en mars 2007. L'équipe a fait des visites sur le terrain en Afrique du Sud, au Mozambique, au Kenya, en Ouganda, en Éthiopie, au Sénégal et au Burkina Faso, et elle s'est rendue à Londres.

2.3 Connectivité Afrique a souvent financé des projets multiples dont les responsables ont oeuvré de concert dans un même secteur. Les visites sur le terrain ont permis d'interviewer des intervenants engagés dans plus d'une trentaine de projets subventionnés qu'on peut regrouper, sur le plan conceptuel, en 13 grappes. Les études de cas ont fait l'objet de 52 % des décaissements effectués. La répartition géographique représentait fidèlement l'ensemble de la programmation. L'échantillon a permis d'obtenir un portrait tant de projets ayant reçu un financement modeste, tels que le projet Harambee et celui de la Fondation rurale de l'Afrique de l'Ouest (FRAO) au Sénégal, que de grands projets bénéficiant d'un financement pluriannuel comme la grappe formée par le Réseau d'information sur la santé en Ouganda (UHIN) et le Réseau d'information sur la santé du Mozambique (MHIN). L'échantillon regroupait aussi des projets axés sur un seul pays et des projets régionaux. De plus, on a procédé à des entrevues avec des répondants clés, dont des bailleurs de fonds et des organismes internationaux, parmi lesquels le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni, Industrie Canada, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi) et le CRDI.

### **3. Constatations de l'examen**

3.1 Il est évident, d'après les études de cas, qui représentent bien l'ensemble de la programmation, que les activités de CA se sont inscrites dans les secteurs d'intérêt retenus. L'initiative Connectivité Afrique n'a pas été axée sur la technologie. Elle a trouvé un juste équilibre entre l'innovation technique et sociale et la constitution de réseaux. Elle a renforcé les capacités des personnes à divers niveaux – au niveau universitaire entre les habitués des TI, au niveau national entre les responsables des politiques, et au niveau des districts entre les intervenants sur le terrain et les enseignants. Cet équilibre entre la place accordée à la technologie et celle qui est faite aux personnes est l'une de ses grandes forces.

3.2 Des progrès considérables ont été accomplis dans la réalisation des objectifs de chacun des projets. Étant donné que les projets ont été choisis en fonction de critères les rendant représentatifs de l'ensemble de la programmation, on peut en conclure que la réalisation des objectifs de l'initiative a progressé. L'initiative dans son ensemble s'est en effet rapprochée de ses objectifs, qui mettent l'accent sur les capacités africaines. On relève des exemples frappants de moyens mis en oeuvre pour renforcer les capacités, et il existe maintenant des réseaux dynamiques qui devraient être en mesure de poursuivre ce renforcement.

3.3 Il n'a pas été possible de déceler, dans l'ensemble de la programmation, une volonté systématique d'encourager une modification des rôles sexospécifiques. Il faut replacer cette constatation dans son contexte – CA et le programme ACACIA sont tous deux mis en oeuvre par la même équipe. À ce titre, on a eu tendance à les considérer comme un seul et même programme. ACACIA a entrepris d'importantes recherches appliquées concernant la participation des femmes africaines à la société de l'information, notamment dans le cadre du réseau Grace et du réseau genre et TIC (regentic). Bien que l'existence de ces projets donne à penser que l'équipe est sensible à l'égalité entre les sexes, il reste qu'on ne semble pas faire des questions liées aux différences entre les sexes une dimension transversale de l'ensemble des projets.

On peut répartir les résultats de Connectivité Afrique sous des rubriques générales, par secteur.

### 3.4 **Utilisation novatrice des TIC** – On a fait la démonstration de solutions de rechange bon marché, en particulier

- le recours aux technologies sans fil sur de grandes distances afin de partager la bande passante entre divers établissements locaux (écoles, centres gouvernementaux, télécentres et établissements médicaux); il y a toutefois un risque que les possibilités des nouvelles technologies (WiMax par exemple) éclipsent les résultats techniques de telles expériences, mais il reste que les réseaux interpersonnels constitués et les capacités acquises s'avéreront précieux à long terme;
- les ordinateurs remis en état, qui se sont avérés une technologie généralisable peu coûteuse et viable pour les écoles;
- les assistants numériques personnels (ANP), dont on a pu constater qu'ils représentaient un moyen viable de recueillir des données sur le terrain et d'assurer une circulation bidirectionnelle de l'information, y compris à des fins de perfectionnement professionnel personnel.

3.4.1 Des chercheurs africains ont examiné les technologies sans fil et les ont approfondies. Ils ont renforcé leurs capacités et, peu importe l'orientation que prendront les technologies, ils se sentiront plus en confiance. Cette confiance face à l'exploration est une denrée précieuse en matière de TIC. Le secteur des TIC évolue constamment, et de nouvelles occasions et possibilités surgissent sans cesse. Si les gens ont assez confiance, ne serait-ce que pour se dire « je pourrais l'essayer pour voir si cela fonctionne », cette confiance revêt à elle seule une valeur inestimable.

3.4.2 La démonstration de l'utilisation novatrice des TIC a influencé les responsables des politiques. Par exemple, le conseil de recherches médicales de l'Afrique du Sud a pu se faire une idée plus précise de la gestion de l'information dans le système de santé sud-africain, laquelle est désormais axée sur le malade plutôt que sur la maladie. Il est évident que Computers for Schools Kenya, le MHIN et l'UHIN ont influencé les responsables des politiques au Kenya, au Mozambique et en Ouganda. Sans compter que les projets, et donc l'initiative, ont peut-être influencé d'autres responsables de politiques que les intervenants immédiats. Ces innovations tirent aussi parti des possibilités offertes par les changements techniques et, à ce titre, influent sur la recherche et l'élaboration des politiques.

### 3.5 **Solutions régionales en TIC** – Le groupe de chercheurs africains s'est penché sur la connectivité régionale et a pu formuler des arguments en faveur d'une meilleure connectivité :

- le milieu universitaire élabore des plans qui permettront d'améliorer la connectivité dans la région;
- les activités relatives au réseau de téléphonie mobile fondé sur le Global System for Mobile Communications (GSM) ont facilité l'homologage des réseaux GSM;
- les ateliers sur le renforcement des capacités en matière de sans fil ont réuni des acteurs de divers pays qui collaboreront en vue d'intervenir, au besoin, à l'échelle régionale.

3.5.1. Les établissements d'enseignement supérieur d'un certain nombre de pays ont réglé leurs problèmes de connectivité. Ce faisant, ils ont approfondi leur compréhension de la connectivité et de la place qu'elle occupe en recherche et en éducation, en plus de repérer des possibilités prometteuses sur le plan des politiques et d'en tirer parti. Les orientations stratégiques des universités, des politiques nationales en matière d'éducation et de l'infrastructure régionale des TIC s'en sont trouvées modifiées. Par exemple,

l'intervention de l'UbuntuNet Alliance a été décisive dans les discussions sur la fibre optique et pour déterminer si la bande passante respecterait les principes de l'accès libre.

**3.6 Renforcement des capacités de R-D de l'Afrique en matière de TIC – Connectivité**  
Afrique a pu associer les établissements de recherche à un certain nombre d'activités clés qui pourraient avoir des répercussions à plus long terme, tout en renforçant les capacités en matière de recherche. Par exemple,

- le Mozambique Information and Communication Technology Institute (MICTI) a contribué aux plans du gouvernement en matière de TIC;
- le projet Initiatives et ressources africaines dans le domaine des logiciels libres (projet AVOIR) a engendré un essor de la conception de logiciels dans les universités;
- le projet AVOIR a fait progresser le téléapprentissage au sein du milieu universitaire;
- le déploiement du traitement aux antirétroviraux (ART) a fait la démonstration d'avantages dont pourrait profiter l'ensemble du continent.

3.6.1 Les universités ont envisagé la possibilité de travailler avec le secteur privé au développement du pays. La R-D en matière de TIC en Afrique a aussi contribué à l'élaboration de politiques. Par exemple, le conseil de recherches médicales de l'Afrique du Sud discute avec les autorités provinciales de la santé du fonctionnement des systèmes de gestion de l'information et s'oriente vers une harmonisation à l'échelle du pays. Le MICTI a pu élargir les horizons du ministère des Sciences et de la Technologie en ce qui concerne le développement de son parc scientifique et les plans à plus long terme pour le renforcement de l'économie du Mozambique. Son intervention est arrivée à point nommé : le gouvernement étudiait des modèles de parc scientifique et a pu regrouper divers partisans du changement, à savoir d'anciens membres du conseil chargé de la mise en place de l'incubateur technologique du MICTI, lesquels ont pu exercer une influence sur le gouvernement.

**3.7 Partenariats et convergence** – Ce secteur portait sur la nécessité d'établir des partenariats et des réseaux. En ce qui a trait à l'influence sur les politiques, il s'agissait de créer des communautés de changement, ce qui fut fait, en particulier

- des alliances entre universitaires, qui ont montré la valeur de la négociation collective;
- des partenariats qui ont démontré que les logiciels libres pouvaient devenir des suites viables (par exemple OpenMRS et EKewl);
- l'ouverture sur le plan judiciaire qui illustre le rôle de la technologie dans la création d'une assise en vue d'un partenariat pour un secteur général dans un pays et une région;
- la collaboration entre les bailleurs de fonds, qui a débouché sur des synergies et des gains (par exemple CATIA, CA et CENUA).

3.7.1. On ne saurait sous-estimer la communauté de changement créée par l'alliance des intervenants du programme Dynamiser l'accès aux TIC en Afrique (CATIA) et de ceux de CA et d'ACACIA. Bien que le programme CATIA ait privilégié l'influence planifiée sur les politiques, il a souvent fait appel aux mêmes personnes que CA (des personnes qui ont vu leurs capacités renforcées par des projets de CA) et aux résultats de CA.

**3.8** Il est évident, à l'examen des études de cas, que la recherche a été un important dénominateur commun des projets. L'innovation s'est faite dans un contexte d'étude. Le projet Premier mille et premier pouce, qui au départ semblait être un projet d'innovation technique, a fait appel à la cartographie des incidences pour inciter les ingénieurs à tenir compte des répercussions sociales de leur travail. L'analyse sociale est devenue partie intégrante du projet, et a permis d'arriver à une analyse plus holistique. Elle a tenu compte de la possibilité de reproduire les innovations et de les faire passer à plus grande échelle.



3.9 Bon nombre des activités de soutien relevaient du suivi ou de l'évaluation, ou encore de la recherche appliquée. Les méthodologies de recherche d'ACACIA ont été utilisées dans le cadre de CA : la valeur de la recherche-action, les réseaux et la manière d'envisager les réunions des réseaux, les activités de recherche-action et d'exécution, puis le réseautage de nouveau pour mettre en commun et diffuser les résultats. Il s'agit de recourir à la méthodologie de recherche non seulement pour analyser la proposition mais aussi pour l'améliorer. Il en a découlé un précieux apprentissage et une synergie avec ACACIA (qui est de toute évidence un programme de recherche sociale appliquée), ce qui a eu pour effet d'améliorer CA.

3.10 L'examen d'ACACIA recommandait de revoir la stratégie relative au Web et d'afficher les résultats de la recherche sur le site du CRDI. Bien qu'on ait procédé à un examen et qu'on ait pris certaines mesures, l'expérience de Connectivité Afrique laisse entendre qu'il serait utile de diffuser intentionnellement davantage d'extrants des recherches sur le Web. On reconnaît que les responsables africains des politiques n'ont pas encore l'habitude de recourir au Web pour trouver de nouvelles idées et du nouveau matériel et que les documents papier jouent encore un rôle de premier plan. Les auteurs de l'examen font remarquer que certaines publications sont en chantier et encouragent l'équipe à « donner suite » au moyen d'un vaste éventail d'extrants susceptibles de convenir à divers groupes d'intervenants. Les responsables des politiques ne constituent pas un groupe homogène, et il faut des produits différents pour les aborder de multiples façons.

3.11 La gestion des risques a été adéquate. Quand Connectivité Afrique a débuté, on a discuté de la création d'un « institut » africain. Ce concept a été contesté parce qu'il aurait pu déboucher sur une institution à laquelle il aurait fallu verser un financement de base à la fin de l'initiative et qui aurait eu de la difficulté à assurer sa viabilité puisque les bailleurs de fonds ne sont pas très enclins à financer les coûts institutionnels de base. Le choix fait alors, c'est-à-dire intégrer la gestion de CA à l'équipe d'ACACIA, a été très avisé. Il a débouché sur une gestion d'un bon rapport coût-efficacité; quant à la viabilité, elle a été assurée au moyen de l'intégration dans les réseaux de chercheurs africains et du renforcement des capacités des institutions en place, ce qui a permis d'éviter le risque qu'aurait fait courir la création d'un nouvel institut, avec tous les problèmes que cela suppose.

3.12 On a aussi accru les chances de viabilité grâce à l'intégration avec ACACIA. S'étant inscrits dans un programme de recherche établi, des projets apparemment ponctuels ont pu être intégrés à des programmes à plus long terme; le projet JuriBurkina, par exemple, est maintenant intégré au Réseau d'information juridique africain (RIJA), financé par ACACIA.

3.13 L'initiative dans son ensemble a évolué au cours de la période d'exécution. On a évalué les partenaires et atténué les risques grâce aux mécanismes d'approbation habituels. La souplesse de l'initiative et son appel à l'innovation l'ont certes placée sur un terrain instable. L'innovation technologique peut souvent échouer en raison du manque de capacités institutionnelles et du contexte, ce qui a été le cas de certains projets. En rétrospective, une évaluation plus poussée du contexte socioéconomique aurait peut-être permis d'atténuer davantage une partie des risques. Il reste que le professionnalisme du personnel de programme, le travail d'équipe de même que le recours à la méthodologie ont porté des fruits et que les faiblesses ont été transformées en occasions d'apprentissage.

3.14 Les secteurs d'intérêt retenus étaient-ils par conséquent appropriés, ont-ils permis à CA d'exercer une influence, et les points saillants des résultats présentés ci-dessus permettent-ils de conclure que CA a été pour l'essentiel valable ? Les auteurs de l'examen sont d'avis que sa valeur est indéniable. Toute entreprise novatrice est assortie d'un risque relativement élevé. Le marché n'existe peut-être pas encore, les concepts ou les idées peuvent sembler « saugrenus » par rapport au statu quo, la technologie peut connaître des ratés; il peut aussi être difficile de travailler avec des pionniers, de par leur personnalité même, et ces personnes peuvent quitter avant d'être allées jusqu'au bout de leurs idées. CA avait pour mission d'innover et risquait de faire face, dans sa

démarche, à certains des obstacles ci-dessus, sinon tous. Il est tout à l'honneur de l'équipe d'avoir su naviguer parmi ces écueils sans s'échouer.

3.15 Dans l'ensemble, CA sait optimiser ses ressources et offre une valeur équivalente à celle de programmes semblables tels que CATIA et ACACIA.

#### **4. Questions à examiner**

4.1 Si on envisage l'exécution de Connectivité Afrique II, il faudrait que ce deuxième cycle d'activités continue de mettre l'accent sur le renforcement des capacités, conserve sa stratégie d'établissement de réseaux et de partenariats et continue de favoriser la connectivité régionale. Tout en continuant de faire place à la technologie novatrice, CA devrait élargir sa portée pour intégrer la convergence avec les médias classiques, les applications et le rôle des TIC dans la prestation d'interventions efficaces et efficientes en matière de développement.

4.2 Le lien entre Acacia et CA, gérés par la même équipe, offre une valeur ajoutée et devrait être maintenu si l'on devait financer CA de nouveau. Il serait bon de continuer à collaborer étroitement avec d'autres bailleurs de fonds, au besoin, et l'on aurait intérêt à organiser un atelier annuel conjointement avec eux. Il serait malavisé de convoquer des réunions du groupe consultatif tous les six mois. La collaboration étroite avec la CENUA doit se concentrer sur certaines activités bien précises que la CENUA peut diriger.

4.3 Bon nombre de technologies novatrices en sont à peine au point où il est possible d'en consolider les apprentissages, de les reproduire, voire de les faire passer à grande échelle. CA n'a pas duré assez longtemps pour permettre de mettre à l'essai ce type d'innovation, d'en régler les problèmes techniques et d'en assurer la diffusion. Si ACACIA récupère certains éléments de CA, cette diffusion pourra avoir lieu, mais il serait néanmoins utile d'octroyer un financement pour quelques années afin d'approfondir les enseignements.

Le présent document est un résumé du rapport intitulé *Connectivity Africa External Review Report* remis par Simon Batchelor et Moctar Sow le 12 mai 2007. On peut obtenir le texte intégral du rapport en s'adressant à la Section de l'évaluation du CRDI.



## Annexe 6. Réponse de la direction

Le Comité de la haute direction a examiné le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) 2008. Ce rapport nous rappelle l'importance de maintenir un système d'évaluation qui comporte des éléments porteurs d'indépendance et couvre un large éventail d'activités du CRDI. L'introduction fournit au Conseil des gouverneurs un survol utile des activités du Centre en matière d'évaluation, au niveau des projets, au niveau des programmes et au niveau organisationnel, et de la façon dont les résultats des évaluations servent à la fois à l'apprentissage et à la reddition de comptes.

En ce qui a trait aux évaluations réalisées, le RAE aborde (à la section 2) la qualité des 14 rapports reçus en 2007-2008 et la compare à celle des rapports reçus les années précédentes. Nous remarquons une nette amélioration de la qualité générale et à l'égard des quatre critères (à savoir l'utilité, la faisabilité, l'exactitude et la rectitude) par rapport aux années précédentes. En ce qui concerne la rectitude, l'amélioration est attribuable à la nouvelle façon d'évaluer ce critère. Pour ce qui est des autres critères, cela semble indiquer une amélioration de la qualité des rapports. Nous sommes d'avis qu'il est difficile de tirer des conclusions en se fondant sur les résultats d'une seule année; il sera intéressant de suivre l'évolution au cours des années à venir afin de savoir s'il s'agit d'une amélioration ponctuelle ou d'une amélioration durable de la qualité.

Nous constatons que des progrès importants ont été réalisés au chapitre de l'évaluation stratégique du renforcement des capacités. En 2006-2007, la Section de l'évaluation avait établi une typologie devant servir à évaluer les réalisations à ce chapitre de même qu'une liste de « bonnes pratiques ». Le rapport de cette année présente les résumés de cinq études de cas qui laissent pressentir toute la richesse du texte intégral de ces études et les enseignements qu'on pourra tirer de l'analyse comparative prévue, notamment en ce qui concerne i) le rôle que jouent les relations collégiales entre le personnel du CRDI et les partenaires des projets, ii) les objectifs implicites et explicites en matière de renforcement des capacités organisationnelles, iii) les différentes compréhensions et interprétations du renforcement des capacités et le vocabulaire dont se sert le personnel du CRDI pour en parler et iv) l'équilibre à trouver entre les deux objectifs que sont le renforcement des capacités de recherche et l'influence de la recherche sur les politiques. Nous avons bien hâte de prendre connaissance de la synthèse et des conclusions de l'évaluation stratégique, laquelle devrait nous aider à faire encore mieux ce que nous faisons déjà et à approfondir notre réflexion sur aux activités à entreprendre.

Nous entérinons ce rapport dans son ensemble et nous sommes impatients recevoir les observations des gouverneurs à ce sujet.